إدارة الموارد البشرية

لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين

الأستاذ الدكتور

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة – جامعة المنصورة

٢٠٠٧

Π

(لا يكلـف الله نفـسا إلا وسـعها لـهـا مـا كـسبت وعليها ما اكتسبت ، ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ، ربنا ولا تحمل علينا إصرا كما حملتـه على الذين من قبلنا ، ربنا ولا تحملنا مالا طاقة لنـا بـه واعـف عنـا واغفـر لنـا وارحمنـا ، أنـت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين)

صدق الله العظيم

(الآية ٢٨٦ : سورة البقرة)

المقدمـــة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

تعتني إدارة الموارد البشرية بالعمل على الاســتفادة القــصوى مــن العنصر البشرى الذي يعد أثمن وأغلى الموارد المتاحة للمنظمات ، فلــن يتحقق الانتفاع بأي مورد منها ما لم يفكر الإنسان في الاستفادة من المورد البشرى وإدارته على الوجه الصحيح.

لقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بإدارة الموارد البشرية في مجالاتها المختلفة اهتماماً لا يضاهيه أي فكر آخر ، ففي القرآن الكريم وفى السنة النبوية الشريفة المبادئ والأسس التي تؤصل عمليات تخطــيط المــوارد البشرية، وعمليات التعيين ، وأنشطة تصميم الوظائف وتحليلها ، كــذلك أنشطة الأجور والحوافز والرعاية الاجتماعية للعاملين ، وعلاقات العمل وغيرها من أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تحتاج منا إلــى البحــث والدراسة لنشرها والاستفادة منها في تطبيقاتنا المعاصرة.

هذا ، ولقد استمرت دراسات الفكر المعاصر في مجال إدارة الموارد البشرية، حتى أصبح دارجاً أن يطلق على الموارد البشرية الآن " **العملاء الداخليين** " مما يعكس ضرورة دراستهم والتعرف علــى شخــصياتهم ، واتجاهاتهم ودوافعهم ومتطلباتهم واحتياجاتهم والسعي لإشــباعها ، كمــا غدت الموارد البشرية بمثابة " **الميزة التنافسية** " التي تميز المنظمة عــن

غيرها من المنظمات ويتطلب ذلك رفع كفاءة العاملين وحصولهم على مستويات التعليم والتدريب العالية ، وتميزهم بالولاء والالتزام والانتماء والتمكين والرقابة الذاتية، وإخلاصهم في خدمة العملاء الخارجيين ، بجانب تماسكهم وتعاونهم وتقديمهم للأفكار الخلاقة.

ولكن ... ما هو دور إدارة الموارد البشرية في منظماتنا العربية ؟

إن دور إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات العربية ما زال دوراً ثانوياً ، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى لاهتمامها باللوائح والأنظمة والإجراءات أكثر من اهتمامها بالعاملين ، هذا بالإضافة إلى أن كل إدارة أو قسم يعمل بمعزل عن الآخر. ففي معظم المنظمات العربية نجد أن الموارد البشرية تدار بأسلوب الوظائف الكلاسيكي ، وليس بأسلوب النظم المتكاملة ، فنجد قسماً للأجور ، وآخر للتأمينات والمعاشات ، وثالثاً للتدريب وتنمية الكفاءات ، ورابعاً للاختيار والتعيين وتوصيف الوظائف ، وهذا قد يحرم إدارة الموارد البشرية من رؤية الصورة كاملة.

من ذلك يتضح لنا مدى القصور الذي يتطلب تكاتف الجهود والاستفادة من نتائج البحوث والاستشارات والرؤى العلمية لتحويل مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلى نظام عمليات متكامل يعالج كيفية إختيار العاملين الجدد، وتنميتهم ، وتعظيم إدارتهم طوال مسارهم الوظيفي حتى إنهاء خدماتهم.

ونتناول في هذا الكتاب من خلال **الباب الأول :المدخل لدراسة الموارد البشرية** من خلال عرضنا لمفاهيم وأهمية إدارة الموارد البشرية

ومراحل تطورها ، هذا إلى جانب تعرضنا في **الباب الثاني** لموضوعات تتعلق **بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية**، والذي يتنـــاول تخطـــيط الموارد البشرية ثم تحليل وتوصيف الوظائف ، وعمليـــات الاســـتقطاب والاختيار والتعيين، كما نعرض فى **الباب الثالث** لموضوعات **تنمية فعالية الموارد البشرية** والتي تشغل أهمية بالغة لكل من الفرد والمنظمة وذلـــك من حيث عمليات التدريب والتنمية و**تنمية المـــسار الـــوظيفي**، وتقيـــيم وتطوير أداء العاملين ، ونتناول في **الباب الرابع** أنشطة **تقييم الوظـــائف وتحديد الأجور وبناء نظام التحفيز الفعال** . وفي **الباب الخامس** نتنـــاول **الاتجاهات الحديثة في إدارة وممارسات الموارد البشرية** في المنظمـــات المعاصرة

نسأل الله أن يكون عملنا هذا خالصاً لوجهه ، ونسأله جل وعـــلا أن يهدينا إلى سواء السبيل.

والله ولى التوفيق ،

المؤلف

الأستاذ الدكتور

عبد الحميد المغربي

الباب الأول

المدخل لدراسة الموارد البشرية

الفصل الأول

الإطار العام لوظيفة الموارد البشرية

✍ بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية :

- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها.
- التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.
- إدارة الموارد البشرية في الفكر الإسلامي.
- مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية.

مقدمـــة :

تتسم المنظمات الموجهة استراتيجيا بالرؤيـــة الثاقبـــة لأبعـــاد ومتغيـــرات المستقبل بعيد المدى سواء كان ذلك على صعيد **بنائها الفكري والأيـــدلوجي** أو عند ممارستها لمختلف **الأنشطة ومجالات العمل** ، فهى تصيغ رسالتها وتـــضع غاياتها وأهدافها وتتوقع بفراسة مكانتها المستقبلية مما يـــساعدها فـــى رســـم خططها وسياساتها وإجراءات وخطوات أعمالها ، ثم هى تنظم علاقاتها الداخلية فى بناء متناسق يوضح مختلف سلطات ومسئوليات وحداتها المختلفـــة ويبـــين التزامات وواجبات أفرادها فى مواقعهم المتعددة. وإلى جانب ذلك فهي تعتمـــد على نظم توجيه ترتبط بثقافة تنظيمية واضحة ومؤسسة على منهج موضوعي بعيد عن التأثيرات الشخصية والذاتية. وبالإضافة إلى ما سبق يتـــسم النـــشاط الرقابي لديها بمتابعة الأداء بغية تطوير وتنمية النشاط المستقبلي.

أما فى نواحي النشاط ومجالات العمـــل فنجـــد أن المنظمـــات الموجهـــة استراتيجيا تضع نصب أعينها إرضاء عملائها من خلال توفير المنتجات التى تحقق لهم المنافع التى ينشدونها بالجودة المطلوبة ، ويتم ذلك من خلال القيـــام **بالأنشطة التسويقية** المتعددة المرتبطة بالمنتجات وتوزيعها وتسعيرها والترويج لها ، هذا إلى جانب **الأنشطة الفنية والإنتاجية** الخاصـــة بتـــصميم المنتجـــات وطرحها بالخصائص التى تيسر الانتفاع بها ، وكذلك **الأنشطة الماليـــة** المتعلقة ببحث مصادر التمويل المختلفة وتقييمها وتحديد كيفية الاستفادة منها ودراســـة استخدامات التمويل وإدارتها بالشكل الذي يحقق فـــي النهايـــة زيـــادة الفوائـــد والمنافع ويخفض التكاليف والأعباء ، ويتوقف نجاح الأنـــشطة الـــسابقة فـــي مختلف مجالاتها على مدى **كفاءة أنشطة الموارد البشرية** تلك التي تعمل على

تنمية الاستفادة من العنصر البشري الذي يعد أثمن وأغلى الموارد المتاحة للمنظمات ، وحتى يمكننا الإلمام بالإطار العام لوظيفة إدارة الموارد البشرية فإننا سنتعرض لدراسة الموضوعات التالية :

- **مفهوم إدارة الموارد البشرية.**
- **أهداف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها.**
- **التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية.**
- **إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.**
- **إدارة الموارد البشرية في الفكر الإسلامي.**
- **مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية.**

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

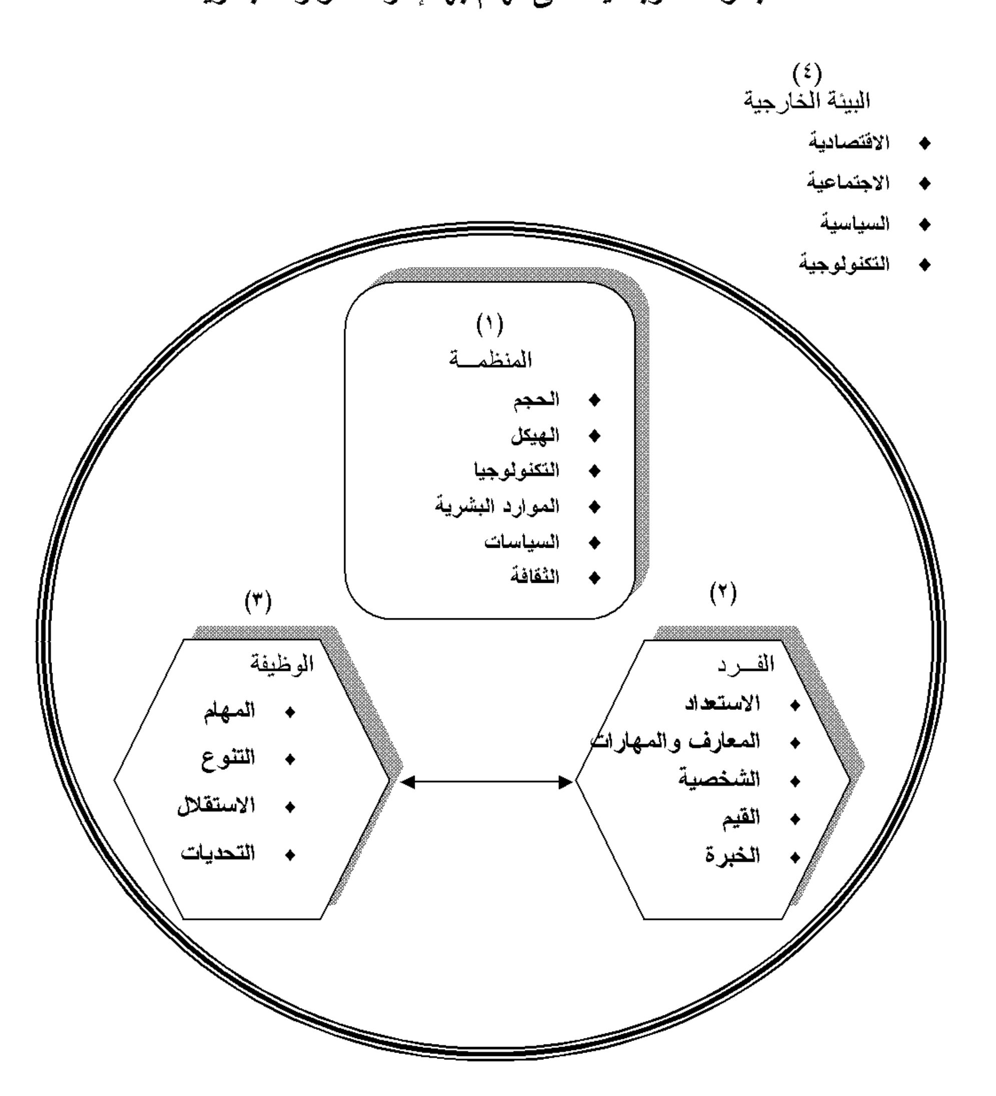
تمثلت أنشطة الموارد البشرية فى الماضي فى بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات ، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شئون العاملين ، أو إدارة القوى العاملة ، أو إدارة الموظفين ، أو إدارة العلاقات الصناعية ، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد Personnel Management أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، وتمثلت أهم وظائفها وفقا للمدخل التقليدي حينذاك فى :

- تعيين الأفراد والتعاقد معهم وفقا لما تراه الجهات العليا.
- إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الأفراد
- القيام بإجراءات تنفيذ صرف مستحقات العاملين بالتعاون مع الإدارات المالية والحسابات.
- متابعة الشئون الاجتماعية والصحية للعاملين.
- متابعة عمليات النقل والترقية والإحلال.

ولقد تغيرت النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد ، فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية Human Resource Management (HRM) نظرا للاهتمام بالموارد البشرية وتقديراً لقيمتها كمورد مؤثر فى تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها باعتباره أغلى وأثمن الموارد المتاحة ، ونتيجة لذلك اتسع نطاق اهتمامات إدارة الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد، والوظيفة والمنظمة ، وبجانب ذلك العناصر البيئية الخارجية ويوضح الشكل رقم (١/١) المجموعة الرباعية التى تهتم بها إدارة الموارد البشرية

شكل رقم (١/١)

المجموعة الرباعية التى تهتم بها إدارة الموارد البشرية



ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بأنها : **جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.**

ومن خلال التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

١ - **ممارسة الأنشطة الإدارية** : تعمل إدارة الموارد البشرية فى ظل مفهوم العملية الإدارية ، والذي يتمثل فى القيام بالأنشطة والعمليات التالية :

أ- **تخطيط الموارد البشرية** : ويشير إلى التنبؤ وماذا سيكون عليه مستقبل الموارد البشرية فى المنظمة ، وكيف يمكن الاستعداد لمتطلبات هذا المستقبل وبالتالي تدرس أنشطة تحليل وتصميم الوظائف ، وترتب المسارات الوظيفية ويتم التخطيط للموارد البشرية للتعرف على العرض والطلب مع محاولة التوفيق بينهما ويظهر ذلك فى صورة سياسات وإجراءات وبرامج خاصة بالموارد البشرية بالمنظمة.

ب- **تنظيم الموارد البشرية** : وتشير عملية التنظيم إلى تحديد العلاقات بين الإدارات والأقسام وبيان المسئوليات والسلطات الخاصة بكل طرف ، ومدى المركزية المتاح ، وبمعنى أدق تحديد أنشطة إدارة الموارد البشرية وترجمتها إلى اختصاصات وظيفية وتجميعها فى إدارات أو أقسام أو وحدات وبيان مستوياتها وسلطاتها ومسئولياتها.

ج- **توجيه الموارد البشرية** : وتمثل عملية توجيه الموارد البشرية الأعمال التي يمارسها المديرون أثناء تنفيذ الخطط والتى تشتمل على تنسيق مهام الموارد البشرية ودعم التعاون بين الأقسام والوحدات داخل إدارة الموارد البشرية مع تحفيز الأفراد لبذل أقصى طاقاتهم وتيسير عملية الاتصالات بين مختلف الأطراف ، وتقديم مقترحات التطوير وبحث سبل علاج المشكلات والمعوقات الخاصة بالأفراد.

د- **الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية** : ويتضمن ذلك التأكد من أن المهـام يتم تنفيذها وفق الخطط والأهداف المحددة سلفا ، ويتعلق ذلك بأداء الأفراد وإنتاجهم وتقويم أنشطتهم وسياسات وإجراءات الموارد البشرية، كما يـتم تقويم نظم معلومات الموارد البشرية ودراسة وتحليل كافة معـدلات الأداء ومعاييره.

٢- **الالتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتى يتمثل أهمها فى :**

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- تنمية المسار الوظيفي.
- تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز.
- التدريب والتنمية.
- تقييم الأداء.
- الرعاية الاجتماعية.

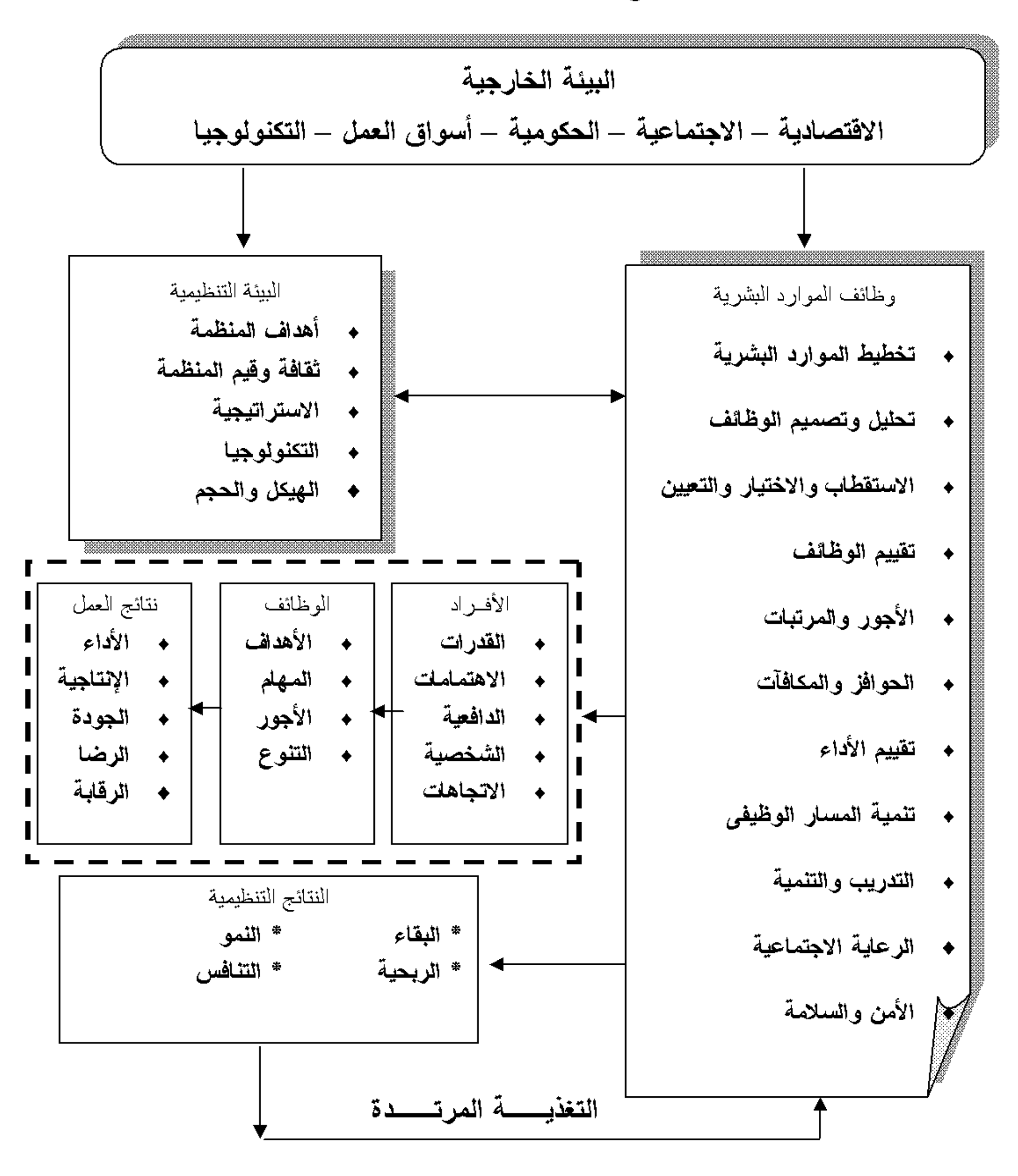
٣- **العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليهـا كل طرف كما يلي :**

الأهداف التنظيمية	أهداف الأفراد
♦ الكفاءة والفعالية	♦ فرص عمل عادلة
♦ النمو والتكيف والاستقرار	♦ ظروف عمل مناسبة
♦ البقاء والريادة	♦ أجور وحوافز مرضية
♦ تطوير وتنمية المهارات	♦ مسار وظيفي مناسب
♦ تحقيق الانتماء والولاء	♦ استقرار ورعاية جيدة

٤- **مراعاة الظروف البيئية المحيطة** : تعمل إدارة الموارد البشرية فـي ظـل عوامل ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها فى الاعتبار بصورة مستمرة عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية والوظيفية ، ففي البيئة الداخلية يجب دراسة أهداف المنظمة وثقافتهـا وقيمهـا وإسـتراتيجيتها وأنمـاط التكنولوجيا التي تطبقها ، هذا بالإضافة إلى الهيكل ومكوناته وحجمه ، أما البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة فتنقسم إلـى المجـالات الاقتـصادية والسياسية والاجتماعية ، والحكومية ، والتكنولوجية ،وأسواق العمل.

وبناء على ما سبق يمكن تصور نموذج إدارة الموارد البشرية على النحـو المبين فى الشكل رقم (٢/١) ، ومنه يتضح أن وظائف الموارد البشرية تمارس فى ضوء تأثير عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخليـة معـا ، وتـؤثر تلـك الوظائف بدورها على عوامل البيئة الداخلية أيضا حيث تتحدد أهداف المنظمة وقيمها وإستراتيجيتها وهيكلها ... من خلال ممارسات الموارد البشرية. وتؤثر العوامل السابقة مجتمعة على الأفراد والوظائف ركني إدارة الموارد البـشرية الجوهريين ، حيث تظهر آثارهما فى صورة نتائج للعمـل تبـدو فـى شـكل الإنتاجية والجودة والرقابة ، وتنعكس آثار العوامل السابقة على النتائج التنظيمية التي تتمثل فى البقاء والنمو والربحية وتحقيق المركز التنافسي المرموق.

شكل رقم (٢/١)
نموذج إدارة الموارد البشرية



أهداف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها :

يعمل المديرون وإدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، لا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا فقط ، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة ، ووظائف وسياسات الموارد البشرية ، والمجتمع وكافة الأفراد الآخرين ذوى التأثير ويمكن القول بصفة عامة أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :

١- الأهداف التنظيمية **Organizational Objectives** :

تسهم إدارة الموارد البشرية فى تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ، ويبقى المديرون مسئولين عن أداء مرؤوسيهم كل فى تخصصه ، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعضد المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهى لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يتمثل نجاحها فى تيسير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يسهم فى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.

٢- الأهداف الوظيفية **Functional Objectives**.

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة ، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل ، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءا من تخطيط الموارد البشرية ، واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف و ... ، حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.

٣- الأهداف الاجتماعية **Societal Objectives** :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

إن فشل المنظمة فى استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الأخلاقية فى التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات المنظمة فى غنى عن وجودها ، ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة نحو الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته ومواكبة متطلبات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة ... وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع.

٤- الأهداف الشخصية **Personal Objectives** :

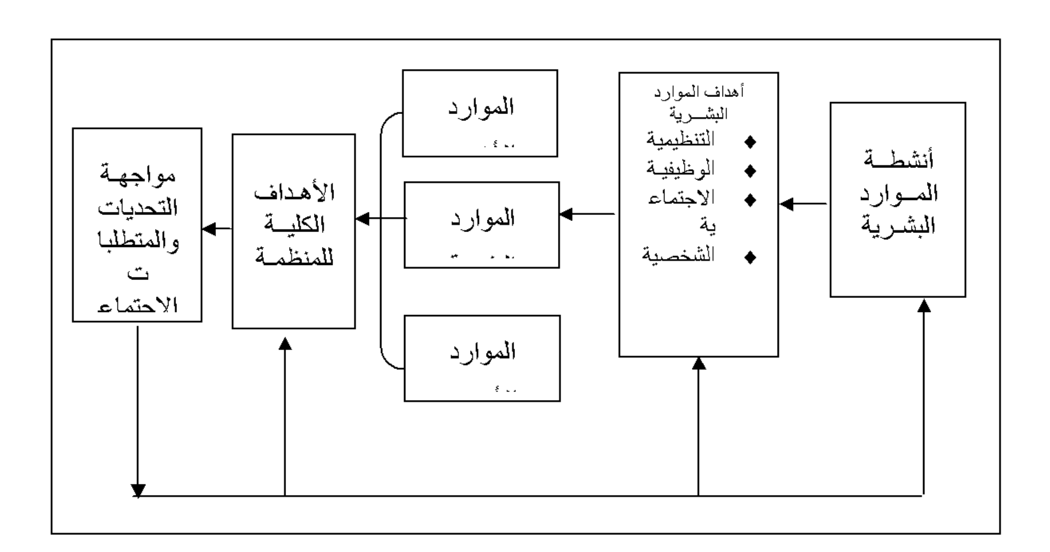
تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز هممهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

أنشطة إدارة الموارد البشرية **Human Resource Management Activities** :

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها ، فإنها تقوم بمساعدة كافة إدارة المنظمة فى الحصول على احتياجاتها من الأفراد وتنميتها، واستخدامها ، وتقييم أدائها والمحافظة عليها، واستمرار بقائها فى المنظمة وذلك بالكم والكيف المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.

وكما يوضح الشكل رقم (٣/١) فإن أنشطة الموارد البشرية يجب أن تسعى لتحقيق الأغراض والأهداف الكلية للمنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الموارد الأخرى.

شكل رقم (٣/١)
العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية وأهدافها



ومن بين أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فى المنظمـــات المعاصرة ما يلي :

* تخطيط الموارد البشرية : ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات منها :

١- تخطيط القوى العاملة.

٢- تحليل وتصميم الوظائف.

٣- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

* تنمية الموارد البشرية : ومن بين مجالات هذا النشاط :

١- التأهيل والتهيئة المبدئية.

٢- التدريب والتنمية.

٣- التطوير الإداري والتنظيمي.

* التعويض والتحفيز : ويشمل هذا النشاط بعض المجالات منها :

١- تقييم الوظائف.

٢- تحديد الأجور والرواتب.

٣- التحفيز الفردي والجماعي.

* صيانة الموارد البشرية : وتشتمل على بعض المجالات منها :

١- المنافع المالية.

٢- الخدمات الاجتماعية.

٣- الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

* علاقات العمل : وتشمل بعض المجالات منها :

١- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

٢- إدارة الحركة الوظيفية (النقل – الترقية – الاستقالة – المعاش).

التطور التاريخي لممارسات الموارد البشرية :

تطورت ممارسات الموارد البشرية عبر عدة مراحل ، اعتمدت على وجود العديد من العوامل المؤثرة ، ويمكن استعراض أهم تلك المراحل على النحو التالي :

ففي **القرن الثامن عشر** كان اقتصاد الدولة يعتمد بصورة أساسية على الموارد الزراعية وبعض المنتجات المنزلية الصغيرة. لقد كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية حينذاك تتم عن طريق الرواد فى مجال تلك الأعمال. فالعمال الجدد يتعلمون ويكتسبون مهارة القيام بمهام وظائفهم من خلال توجيهات وممارسات معلميهم والمشرفين عليهم ذوي الخبرة والدراية فى مجال العمل. وبطبيعة الحال كانت الأولوية تعطى لأقارب وأصدقاء أصحاب المزارع والقائمين على إدارتها ، وتمثلت الحوافز الممنوحة لهم فى الأجور القليلة التي يحصلون عليها بجانب السكن وقسط من الغذاء.

وكان أول ظهور رسمي لممارسات إدارة الموارد البشرية قد تم نتيجة **لظهور الثورة الصناعية**. فقد ترتب على ذلك حاجة المصانع إلى أعداد كبيرة من العاملين ذوي المهارات اللازمة لتشغيل الآلات الإنتاجية المتخصصة. ونتيجة لذلك اهتم المديرون المتخصصون فى الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتوزيعهم على الأعمال التي تناسبهم.

أما **مدرسة الإدارة العلمية فى عام ١٩١١** فقد اهتمت بتحديد المواصفات اللازم توافرها فى العاملين ، كما اهتمت بتحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء كل وظيفة والأجور والحوافز التي تناسبها بما ينعكس على زيادة الإنتاجية، كما عنيت بالدراسات والبحوث الخاصة بأفضل الطرق لأداء الوظيفة.

لقد كانت غالبية الشركات تعمل كمنظمات بيروقراطية مما انعكس على تنظيمها من حيث تسلسل السلطة وتحديد المسئولية. وتمثلت مساهمة العاملين فى صنع القرارات الخاصة بالعمل وتقديم المقترحات لتطوير المنتجات فقط إذا سمحت لهم الإدارة بذلك.

ومنذ عام ١٩١١ حتى ١٩٣٠ وأصبحت ممارسات الموارد البشرية تدار عن طريق **قسم الأفراد** بصورة أساسية وتمثل ذلك بشكل جوهري فى متابعة سجلات العاملين ، التي تشتمل على المعلومات الأساسية المتعلقة بالحياة الوظيفية للعاملين مثل تاريخ تعيينهم للعمل بالشركة ، ووظيفتهم ، والمعلومات الصحية عنهم ، ومراجعة وتقييم أدائهم. واهتم قسم الأفراد فى هذه الفترة أيضا بإدارة نظم الأجور وإجراء مقابلات التعيين ومتابعة العاملين ذوي الأداء المنخفض.

وفى الفترة من **١٩٣٠ حتى ١٩٧٠** بدأت الشركات بملاحظة ودراسة وبحث العلاقة بين مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات ورضائهم الوظيفي ، كذلك اهتمت بدراسة معدلات الغياب ، ومعدلات دوران العمالة ، ومجهود النقابات والأنشطة التي تمارسها ، وقد أثرت فى هذه الفترة نتائج دراسات فلسفة الإدارة حينذاك والتى أكدت على ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة فى صنع القرارات وتحمل المسئولية عن نتائج أعمالهم وذلك بحسب ما بنيت عليه فروض نظرية Y في الإدارة (Theory Y management)

كما اهتمت دراسات الهاوثورن Hawthorne Studies التي أجريت في ويسترن اليكتريك Western Electric plantعام ١٩٢٧ بالدارسات السلوكية والنفسية للعاملين ، وأشارت إلى أن زيادة إنتاجية العاملين تتحقق بمعايشتهم للظروف والمتغيرات الإيجابية.

وخلال هذه الفترة قدمت العديد من طرق وأساليب الاختيار المتطورة ، فبعد الحرب العالمية الثانية تم تنمية الاختبارات النفسية والسلوكية بسرعة ودقة للتعرف على المزايا الفردية وكذلك القدرات والمهارات التى يتحلى بها الأفراد حيث تزايد استخدام كثير من الاختبارات عند اختيار العاملين الجدد ووضعهم فى المكان المناسب بعد انتهاء الحرب.

كما أصبحت إدارة الأفراد مسئولة أيضا عن متابعة النواحي التشريعية والالتزام بها حيث تابعت قوانين الحقوق المدنية وما تصدره الدول من قوانين للعاملين بها تخص سياسات العمل وإجراءاته.

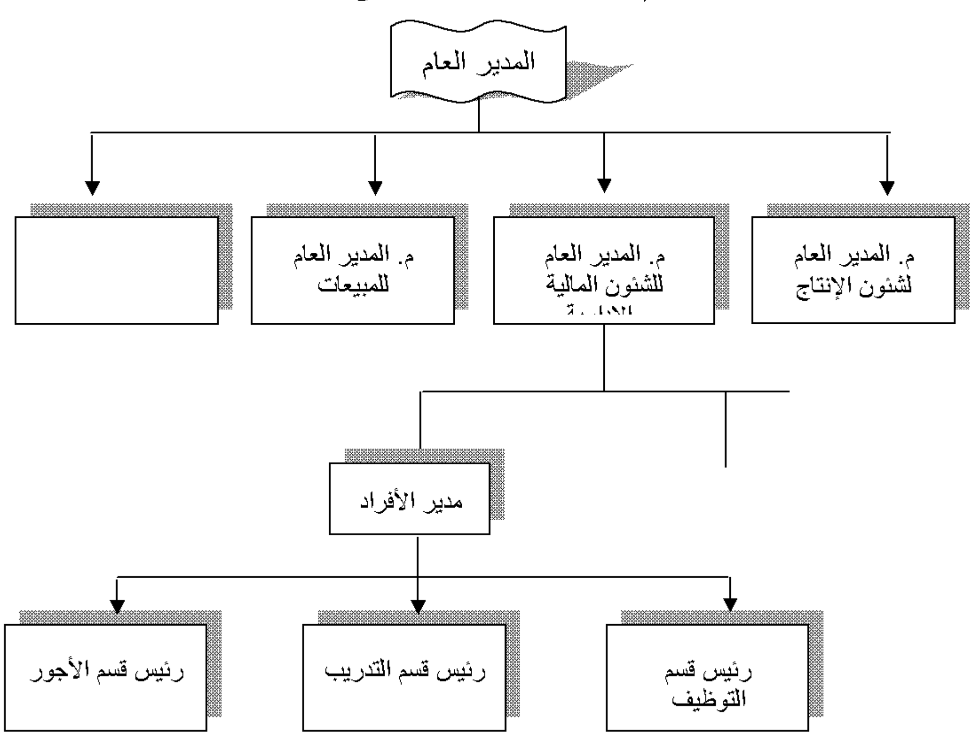
وكنتيجة للتطورات السابقة اتسعت مسئوليات إدارة الأفراد والتى أطلق حديثاً عليها **إدارة الموارد البشرية** حاليا فتعددت الدور الإداري التنفيذي لتشمل الاختبارات ، التفاوض حول عقود العمل ، بحوث الاتجاهات والسلوك، ومتابعة تشريعات العمل والاستجابة لها. ومن هنا بدأت العلاقة تتضح بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية ، ثم ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة لممارسات إدارة الموارد البشرية فى العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال وتنعكس أثارها على إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية فى الهيكل التنظيمي :

تتعدد أشكال التنظيم تبعا لعدة عوامل أهمها حجم المنظمة ، ونمط ملكيتها، وشكلها القانوني ، وطبيعة نشاطها ، ودرجة المركزية المتبعة فيها ، هذا بالإضافة إلى فلسفة الإدارة تجاه الموارد البشرية.

وتضطلع إدارة الموارد البشرية فى المنظمات الصغيرة بمجموعة محـــدودة من الأنشطة الخاصة بالأفراد ، وعادة ما يكون موقعها فـــى مـــستوى الإدارة الوسطي ، وغالبا ما تتمثل الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية فى هـــذه الحالة فى : استقطاب واختيار وتعيين الأفراد ، ومساعدة المديرين فى تـــدريب وتنمية الأفراد وحفظ سجلاتهم وملفاتهم ويوضح الشكل رقم (٤/١) تنظيم إدارة الموارد البشرية فى منظمة صغيرة.

شكل رقم (٤/١)
تنظيم إدارة الموارد البشرية فى منظمة صغيرة



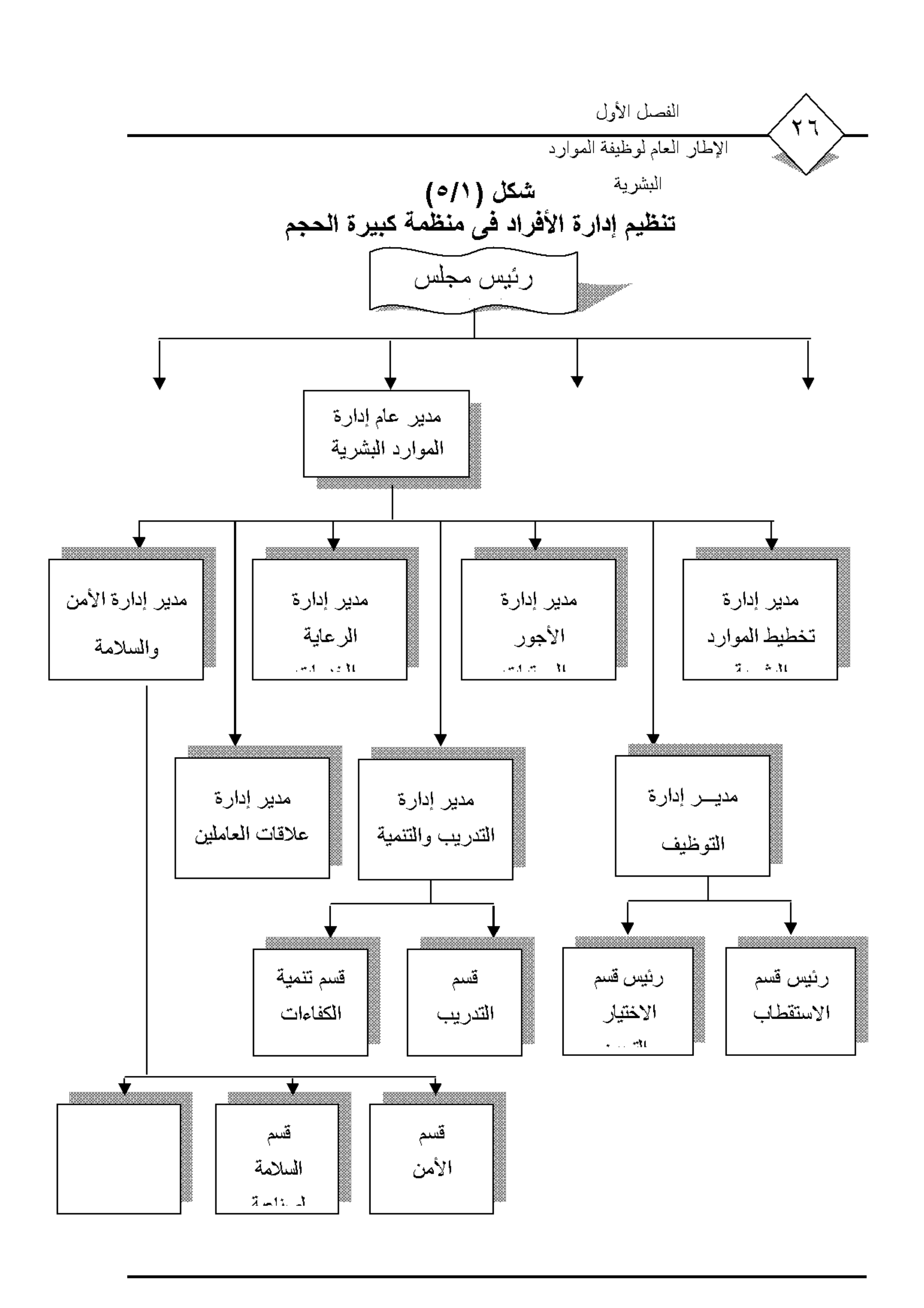
أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فإن الوضع يختلف ، إذ يوجد مجموعة من الوظائف المتنوعة التى تهتم بإدارة وتنمية الموارد البشرية فى جميع المجالات ويوضح الشكل رقم (٥/١) تنظيم إدارة الموارد البشرية فى منظمة كبيرة ، مع ملاحظة أن هناك العديد من الأدوار التى تمارسها تلك الإدارة فيما يخص علاقاتها بباقي الإدارات والأقسام فهناك علاقات تنفيذية تتعلق بدورها الرسمي، وهناك علاقات استشارية ترتبط بدورها فى تقديم النصح والمشورة للإدارات ، هذا إلى جانب علاقاتها الوظيفية النابعة من وظيفتها المتخصصة فى الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية فى الفكر الإسلامي :

إهتم الفكر الإسلامي بالعنصر البشري اهتماما بالغا فتجاوزت النظرة إليه كافة العناصر الأخرى ، فلا أهمية لرأس المال أو الآلات أو المواد وغيرها ما لم يكن الإنسان محركها ومشغلها ومستثمرها ومديرها ، يقول تعالى : " **ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم فى البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا** " (٦٠ : الإسراء)

لقد أكد الفكر الإداري الإسلامي على دور الفرد وأدائه ، وحث على العمل المتقن الهادف لتحقيق سعادة الفرد والجماعة من خلال تعرضه للعديد من موضوعات الموارد البشرية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ، مجالات الاختيار والتعيين ، مجالات الأجور والحوافز ، مجالات القيادة والرقابة على الأفراد ، مجالات الترقية ، مجالات العلاقات الإنسانية ... وغيرها كثير ، ونتعرض فيما يلي لبعض من هذه الموضوعات :

شكل (٥/١)
تنظيم إدارة الأفراد فى منظمة كبيرة الحجم



أولا : الاختيار والتعيين :

ترتبط عملية الاختيار والتعيين فى الفكر الإداري الإسلامي بانتقاء الأصلح لشغل الوظيفة وإسناد الأمر إلى من يمكنه تقديم أفضل الأداء يقول تعالى : " **إن خير من استأجرت القوى الأمين** " (٢٦ : القصص) ، كما يقول سبحانه وتعالى على لسان يوسف عليه السلام " **قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم** " (٥٥ : يوسف) ، فالقدرة والأمانة والعلم والمعرفة تعد من أسس الاختيار الجيد للموارد البشرية. ومن ثم يمكننا القول أن ما استقر عليه الفكر الإداري الإسلامي كأصول ومبادئ عامة للاختيار والتعيين يتمثل فيما يلي :

١- **استعمال الأصلح** : على القائم بالاختيار تولية من يجده أصلح المتقدمين، إذ يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من ولى من أمر المسلمين شيئا ، فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله " رواه أبو داود.وينطبق هذا المبدأ على كل المستويات الإدارية وعلى كافة الوظائف فى جميع القطاعات.

٢- **اختيار الأمثل فالأمثل** : إذا لم يتوفر الأصلح يجب اختيار الأمثل فى ظل أسس القوة والأمانة بمراعاة أن **القوة** تختلف بحسب الوظيفة ، فالقوة فى الحرب ، غير القوة فى الحكم بين الناس ، وتختلف عن القوة فى الإدارة ... والمحاسبة ... والاقتصاد ومن ثم فالقوة هنا تشير إلى القدرة والخبرة والمعرفة الفنية المطلوبة للقيام بالعمال ، والخصائص الجسمانية والعقلية إلى تتفق واحتياجات الوظيفة. أما **الأمانة** فإنها ترجع إلى خشية الله وترك خشية الناس وبناء على ذلك فالأمانة ترتبط بهيكل القيم والخلق والمبادئ الحميدة التى دعا إليها الإسلام وحث على اتباعها حتى وتستقيم أمور المعاملات فيما بين الأفراد.

٣- **وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب** : يجب الالتزام بركني الاختيار وهما القوة والأمانة ، فإذا لم يجتمعا فى الأفراد الذين يتم اختيارهم فيمكن دراسة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها ثم مواصفات وخصائص المتقدمين لتلك الوظيفة ، وإذا تقدم رجلان إحداهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة يقدم أنفعهما للوظيفة وأقلهما ضررا ، وبناء على ذلك عند اختيار العمالة يختار القوى ذو القدرة وإن لم يكن أمينا، ويقدم على الضعيف وإن كان أمينا. أما عند اختيار أمين الخزينة أو المراجع فيقدم الفرد الذي يتسم بالأمانة وإن كان ضعيفا على ذلك القوى والشجاع ولكنه قليل الأمانة.

٤- **الاختبار قبل الاختيار** : يعد الاختبار قبل الاختيار مبدأ أساسيا فى الفكر الإداري الإسلامي ؛ فقد روى أنه عندما أسند رسول الله صلى الله عليه وسلم منصب القضاء إلى معاذ بن جبل سأله : بم تقضى ؟ فأجاب : بكتاب الله ، فسأله : فإن لم تجد ؟ أجاب : أجتهد رأيي ولا آلو ، فقال رسول الله ρ الحمد لله الذى وفق رسول رسول الله لما يرضى الله ورسوله. وكان عمر لا يبعث إلى الأمصار واليا إلا إذا اختبره بالملاحظة والمناقشة ، من ذلك ما روى من أن كعب بن سور كان جالسا عند عمر عندما جاءته امرأة تشكو زوجها فقال لكعب : اقض بينهما ، فلما قضى بما يعتقده الصواب ، وأعجب عمر بما قضى به قال له : اذهب قاضيا إلى البصرة ، ولم يكن كعب يعلم من قبل أنه سيعين قاضيا للبصرة.

٥- **الاختيار عملية جماعية** : ورد أن عمر بن الخطاب كان يستشير أصحابه حينما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسئولية كبرى ، من ذلك ما قاله لأصحابه : دلوني على رجل استعمله فى أمر قد دهمني فقولوا ما عندكم،

فاني أريد رجلا إذا كان فى القوم وليس أميرهم كان كأنـــه أميـــرهم وإذا كان فيهم وهو أميرهم كان كأنه واحد منهم ، فاختاروا شخصا تتوافر فيه هذه المواصفات وقام عمر بتعيينه.

٦- **التعيين تحت الاختبار** : إذ يعين الأفراد فترة زمنية تتراوح من ٣ شهور إلى سنة تحت الاختبار فإذا أثبت الشخص جدارته تم تثبيته فى الوظيفـــة وإلا فصل منها. وقد كان معمولا بها فى عهد الخلفاء الراشدين، فيـــروى أن عمر بن الخطاب قال لأحد عماله " إني قد عينتك لأبلوك فان أحسنت زدتك وان أسأت عزلتك.

٧- **قرار التعيين** : بعد مرور الفرد بمراحل الاختبـــار المختلفـــة وتخطيهـــا بنجاح، كان الولاة يعطون عهد تعيين يحتوى على عملية التنصيب المبينة للسلطات و المسئوليات ويعلن على الجميع من المتأثرين بذلك القرار.

ثانيا : الأجور والحوافز :

كان الرسول ρ يحدد أجور العاملين بنفسه بما يتناسب وأعبـــاء الوظيفـــة وحجم العمل والظروف الاجتماعية والبيئية المحيطة ، ويمكن القول أن الفكـــر الإسلامي قد حدد بعض المبادئ والأصول العامة للأجور والحوافز منها :

١- **تحديد الأجر مقدما** : حث الفكر الإسلامي على ضرورة تحديـــد الأجـــر مقدما والاتفاق عليه بين صاحب العمـــل والعامـــل ، فيقـــول الرســـول الكريم ρ " من استأجر أجيراً فليسم له أجرته " فالاتفـــاق علـــى الأجـــر يطمئن العامل نفسياً فيعمل على هدى واتفاق واضح ويركز على اتفـــاق عمله ، هذا بجانب دوره فى تحفيز العامل وإثارة دوافعه نحو العمل.

٢- **السرعة فى دفع الأجر المستحق** : من المتفق عليه فى الفكر الإسلامي أن يقوم صاحب العمل بدفع الأجر بمجرد فراغ العامل من عمله ، يقول الرسول ρ " أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه". ويختلف ميعاد دفع الأجر حسبما يتفق الطرفان على ذلك وتقتضى ظروف العمل ، فقد يكون الدفع يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو غير ذلك.

٣- **تقييم العمل أساس تحديد الأجر** : يقدر الأجر بحسب العمل وطبيعته وظروفه ومتطلباته ، ويقول تعالي " **ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون** " (١٩: الأحقاف) ، ويتعين أن يكون الأجر عادلا ومناسبا تبعا لحجم الوظيفة ومقدار أعبائها ومسئوليتها ، يقول تعالي " **ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا فى الأرض بعد إصلاحها** " (٨٥ : الأعراف)

٤- **تأثر الأجر بالظروف الاجتماعية** : تؤثر الظروف الاجتماعية على مقدار الأجر وخاصة حجم العائلة ، ففي الفكر الإسلامي كان المتزوج يأخذ ضعف ما يأخذه الأعزب من أجر تقديراً لكفالة من يعولهم بما يكفى احتياجاته للمعيشة ، بجانب سد حاجاته الاجتماعية من سكن وانتقالات وغيرها.

٥- **تأثر الأجر بالظروف البيئية** : يحض الفكر الإسلامي على مراعاة مستوى المعيشة فى مكان العمل ، ومتطلبات وظروف الحياة فى البلد الذى يعيش فيه ، وفى سنة النبي ρ وسيرة الخلفاء الراشدين الكثير من الدلائل على ذلك.

ثالثاً : التدريب وتنمية القدرات

اهتم الفكر الإسلامي بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم بهدف إتقان ما يؤدونه من أعمال ، فكان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات وكان عمر بن الخطاب يحرص على الاجتماع بعملائه لتبادل الآراء فى المواقف والمشكلات الإدارية التى تقابلهم وبحث سبل مواجهتها وعلاجها.

إن تكليف الأفراد بالوظائف والأعمال يحتاج إلى التأهيل والتدريب على متطلبات واحتياجات الوظيفة ، وفى هذا الصدد يقول النبي صلى الله عليه وسلم: " **فإذا كلفتموهم فأعينوهم** " ، والإعانة هنا تتمثل فى التدريب الجيد على العمل لاكتساب المعارف والمهارات وصقل القدرات كما تتمثل فى توفير الأدوات والوسائل والظروف المشجعة على إتقان العمل.

رابعا: الترقية :

تشير الترقية إلى الانتقال لمركز أفضل بالنسبة للعامل مما هو عليه الآن، فهي أداة لتحفيز العاملين على العلم والتعلم واكتساب المهارات يقول سبحانه وتعالى : " **هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون** " (٩ : الزمر) ، ويقاس مستوى كل فرد بعمله وخبرته ودرايته بالأعمال المرشح لها والواجبات الوظيفية المنوطة به ، يقول تعالى " **يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات** " (١١ : المجادلة)

والترقية سنة الحياة لقوله سبحانه " **وتلك الأيام نداولها بين الناس** " (١٤٠ : آل عمران). والمهم فى الترقية أن تكون الكفاءة والجدارة أساسها وليست الوساطة أو المحسوبية أو السن أو غيرها من العوامل الشخصية.

خامسا : العــلاقات الإنسانيــة :

تشبع العلاقات الإنسانية حاجات الأفراد المعنوية والنفسية وذلــك لتحقيــق الرضا وإثارة الحماس وبث الطمأنينة والشعور بالانتماء لدى الأفراد.

ولقد حرص الفكر الإداري الإسلامي على تدعيم التعامل فيما بين الــرئيس ومرؤوسيه ، وضرورة تحلي القائد بصفات متعددة منهــا القــدوة الحــسنة ، والرحمة ، والاستشارة ، والعفو عند المقدرة ..... يقول تعالى " **فبما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك فاعف عنهم، واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله ، إن الله يحب المتــوكلين** "

(١٥٩ : آل عمران)

لقد أولى الإسلام اهتماما كبيرا بالعلاقات الإنسانية فى المنظمات الإداريــة ومن بين الأصول والقواعد الدالة على ذلك ما يلي :

١- **التأكيد على أهمية التعاون ومساعدة الآخرين** : يقــول ســبحانه وتعــالى " **وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان** " (٢ : سورة المائدة) ويقول صلى الله عليه وسلم : " لأن يمشى أحدكم مع أخيــه فى قضاء حاجته أفضل من أن يعتكف فى مسجدي شهرين " ويقول " إن لله عبادا اختصهم بقضاء حوائج الناس حببهم إلى الخير وحبب الخير إلــيهم ، إنهم الآمنون من عذاب يوم القيامة ". كما يقول صلى الله عليه وســلم : " من ولاه الله من أمر المسلمين شيئا فاحتجب عن حاجتهم احتجب الله عــن حاجته يوم القيامة "

٢- **السعي لاستقرار الأفراد وتنمية الشعور بالانتماء والمشاركة** : يجب العمل على طمأنة الأفراد وزرع الثقة فيهم والرفق والرحمة فى معاملتهم حتــى يمكن تنمية مشاعر الألفة والانتماء لديهم. يقول تعــالى : " **ادع إلى سبيل**

ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين " (١٢٥ : النحل)، ويقول عليه الصلاة والسلام " المؤمن إلف مألوف ، يألف ويؤلف، لا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف " أخرجه الإمام أحمد ، ويقول أيضا " لا تحقرن من المعروف شيئا ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق " أخرجه مسلم

٣- **إشاعة روح المحبة والود بين العاملين** : اهتم الفكر الإسلامي بتدعيم روح المحبة والود فيما بين الأفراد وترك روح الحسد والحقد والكراهية، يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه " متفق عليه

٤- **مبدأ الشورى** : أقر الإسلام مبدأ الشورى والمشاركة فى العمل واتخاذ القرارات.

٥- **صيانة كرامة الإنسان** : حض الإسلام على العناية بحماية كرامة العاملين من الإساءة أو الظلم من قبل الآخرين.

٦- **التشجيع على الإبداع والتطوير** : يشجع الفكر الإسلامي العاملين على الإبداع والابتكار فى مجال العمل والقيام بكل ما يعود على المنظمة بالتقدم والنمو والبقاء.

٧- **تحري الصدق والأمانة** : لتوطيد العلاقات الإنسانية وإشاعة المناخ الصالح للتعامل فيما بين الأفراد بالمنظمة.

٨- **العدل والمساواة بين العاملين** : أكد الفكر الإداري الإسلامي على أهمية تحقيق العدل والمساواة فى التعامل بين العاملين بما يطمئن الأفراد على حقوقهم ومتطلباتهم.

٩- **الاعتراف والتقدير** : يهتم الفكر الإسلامي بتقدير الجهود المبذولة والأفكار والمقترحات المقدمة مع التنبيه إلى مواطن الخطأ والانحراف بأسلوب طيب.

١٠- **تعميق الإحساس بالمسئولية** : يركز الفكر الإسلامي على تنمية الـشعور بالمسئولية تجاه الآخرين وتجاه التزامات الفرد بما يؤديه من أعمال.

مداخـل دراســة إدارة المـوارد البشريــة :

هناك عدة مداخل يمكن من خلالها دراسة وتحليل نشاط الموارد البـشرية، تساعد هذه المداخل المديرين والمختصين فى إدارة الموارد البشرية فى تنـاول وفهم نشاط الموارد البشرية من بين هذه المداخل :

١- المدخل الاستراتيجي Strategic Approach

يجب أن تسهم إدارة الموارد البشرية فى نجاح إستراتيجية المنظمة ، فإذا لم تؤد دورها فى تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية واستغلال الموارد المتاحة فأنها ستصبح إدارة غير فعالة.

إن المدخل الاستراتيجي يركز على الدراسات الإستراتيجية لإدارة وتنميــة الموارد البشرية ، فيبدأ بالإطلاع على رســالة المنظمــة وغاياتهــا وأهــدافها الإستراتيجية ، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التى توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر ، ثم يُعد الموارد البشرية بمــا يــساير البــديل الاستراتيجي الذى وقع الاختيار عليه.

٢- مدخل الموارد البشرية Human Resource Approach

إدارة الموارد البشرية هي إدارة الناس ، ومن ثم يهتم هذا المدخل بتعظــيم الإنسان والنواحي المتعددة التى تحقق منفعته ، فيدرس حاجات المورد البشري ويعتني بتنميته وتطويره بصورة مستمرة ، إن جوهر هذا المدخل هو العنصر البشري : حاجاته وتصرفاته وممارساته وكيفية تنمية ورفع كفاءته وفعاليته.

٣- المدخل الإداري Management Approach

إن إدارة الموارد البشرية هى مسئولية كل المديرين ، ولذا يتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليخدم المديرين والعاملين فى كافة الإدارات ، ومن ثم يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية فيبدأ بصياغة الأهداف ووضع الخطط للموارد البشرية ويهتم بتخطيط القوى العاملة وإجراء عمليات الاختيار والتعيين وتحليل كافة الوظائف وتقييمها ، هذا إلى جانب دراسة تنظيم إدارة الموارد البشرية وبيان علاقاتها بغيرها من الإدارات ، بالإضافة إلى اهتمامه بتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتنمية، وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء الأفراد ، هذا إلى جانب دراسة الاهتمام بعلاقات العمل وتحفيز العاملين وتقديم الخدمات المختلفة لهم والحفاظ عليهم وتحقيق الأمن لهم.

٤- مدخل النظم Systems Approach :

تأخذ الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة ، ولذا فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مساهمتها فى تحقيق الإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة.

ومن ثم يدرس نظام الموارد البشرية كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمختلف الأنظمة الفرعية الأخرى بالمنظمة كنظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق ... وغيرها من النظم وكلها تتأثر وتؤثر فى النظام البيئي الكلي الخارجي للمنظمة، وبناء على ذلك يدرس هذا المدخل الموارد البشرية من خلال عناصر النظام المعروفة : المدخلات ، وعمليات التشغيل والمخرجات وتربط التغذية المرتدة بين تلك العناصر.

٥ - مدخل المبادأة والمبادرة Proactive Approach

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تزيد من مساهماتها للعاملين والمنظمة من خلال حُسن توقعها ورؤيتها للتحديات قبل ظهورها والاستعداد لمواجهتها ووضع التصورات والخطط للتصدي لها ، أما إذا أخذت مجهودات إدارة الموارد البشرية بنموذج رد الفعل Reactive فقط فإنها ستعانى من تعدد المشكلات وتداخلها مما سيشغلها عن إمكانية انتهاز الفرص المتاحة.

إن مدخل المبادرة يهتم بتنمية الموارد البشرية واستمرار دراستها وتحليلها، وتوقع متطلباتها من خلال الفكر الإستراتيجي والابتكاري ، وإعمال ملكة الحدس لدى القيادات التى تملك زمام الأمور الخاصة بالموارد البشرية كأثمن الموارد المتاحة للمنظمة.

٦- المدخل المركب :

من خلال استقرائنا للمداخل السابقة يبدو أن كل منها يهتم بناحية ذات خصوصية فى مجال إدارة الموارد البشرية ، وفى نفس الوقت ذات أهمية بالغة، ولكن يتضح قصورها بمفردها عن استيعاب النواحي المتعددة والمتكاملة لإدارة الموارد البشرية. من هنا نجد لزاما على دارس الموارد البشرية أن يأخذ بالمدخل المركب الذي عادة ما يجمع بين أكثر من مدخل من المداخل السابقة ، فالمنظمة التى تواجه التحديات المختلفة وتهدف إلى وضع مكانتها بين المنظمات الرائدة لابد وأن تأخذ بالمدخل الاستراتيجي ، يساندها مدخل المبادرة ، ولابد لها من الاستعانة بالمدخل الإداري ، فى إطار منظومة متكاملة لأنشطة المنظمة.

الباب الثانى

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أدركت بعض المنظمات في بداية القـرن الحـادي والعـشرين أهميـة الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاحها ، وترجمت ذلك في صورة تطبقها للمناهج والأساليب الإستراتيجية الحديثة ، فبدأت تضمن لوائحها ونظمها رؤيتها التنظيمية التي أخذت فى الإعتبار قيمة المورد البشرى ، كذلك صاغت رسالتها وسياساتها التنظيمية العامة ، والخاصة بالمورد البشرى ، وسعت بشكل دؤوب لإحداث التغيير والتطوير فى العديد من المجالات والأنـشطة المتعلقـة بالمورد البشرى خاصة مايتعلق منها بالتخطيط الإستراتيجي الذى يـسهم فـى رسم وصياغة خطى المستقبل من ناحية تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية وكيفية انتقائها وتوفيرها .

ونتناول فى هذا الباب النقاط التالية :

- **تخطيط الموارد البشرية.**
- **تحليل وتوصيف الوظائف .**
- **عمليات الاستقطاب .**
- **عمليات الاختيار والتعيين .**



الفصل الثاني

تخطيط المــوارد البشرية

✍ بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضـوعات التاليـة :

- ⊙ مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
- ⊙ أهداف تخطيط الموارد البشرية.
- ⊙ فوائد تخطيط الموارد البشرية.
- ⊙ الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط الموارد البشرية.
- ⊙ مراحل تخطيط الموارد البشرية.
- ⊙ المشكلات التى تواجه تخطيط الموارد البشرية.

تمهـيد :

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية فى مقدمة الوظائف العملية التى تهـتم بها إدارات الموارد البشرية ، فبعد أن تحدد المنظمات أهدافها وترسم سياساتها الرئيسية يصبح من الضروري أن تبين الأعمال والأنشطة الواجب القيام بهـا لتحقيق تلك الأهداف ويتم تحديد الوظائف المطلوبة ، ثم تتم عمليـات تحليـل الوظائف وتصميمها ، وبمراجعة المخرجات الواجب الوصول إليهـا كنتـائج لأعمال المنظمة يمكن تحديد حجم العمل والكم المطلوب من الأفراد لتحقيقه.

وهكذا لا تستطيع المنظمات ممارسة أنـشطتها بطريقـة صـحيحة دون التخطيط لتلك الأنشطة للتعرف على سبل وكيفية تطبيقها ، ويأتي على قمة ذلك التخطيط للموارد البشرية لما لها من تأثير على فعالية استخدام باقي المـوارد ، ويشير تخطيط الموارد البشرية إلى العملية التى من خلالها تحـدد المنظمـات احتياجاتها التوظيفية المستقلة وتبحث كيفية توفيرها ومصادر الحصول عليها ، بالكم والكيف المناسب ، ولذلك فهى تستعين ببعض الطرق الحكمية والرياضية والإحصائية للتنبؤ بالطلب على العمالة والعرض الداخلي لها فى المستقبل ، هذا إلى جانب دراستها لسوق العمل الخـارجي وبحـث الاتجاهـات الاقتـصادية والاجتماعية والقانونية المؤثرة عليها ، مع تحليل كيفية تأثير هذه العوامل على المنظمات وحالة العمالة المستقبلية بها.

وبناء على ذلك يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **مفهوم تخطيط الموارد البشرية.**
- **أهداف تخطيط الموارد البشرية.**
- **فوائد تخطيط الموارد البشرية.**
- **الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط الموارد البشرية.**
- **مراحل تخطيط الموارد البشرية.**
- **المشكلات التى تواجه تخطيط الموارد البشرية.**

مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تشتمل على كل ما يهم المنظمة فيما يخص جانب الأفراد فى إطار التعامل مع احتياجاتها المستقبلية وذلك بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معا ، وبمعنى أدق يركز تخطيط الموارد البشرية على تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير المعلومات الكاملة واتخاذ القرارات الفعالة.

وتجدر الإشارة أنه فى الفترة الأخيرة قد شاع استخدام مصطلح تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning وحل محل مصطلح تخطيط القوى العاملة Manpower Planning الذي كان دارجا ولازال فى الكثير من الكتابات والتطبيقات العلمية.

تؤكد الاتجاهات المعاصرة فى إدارة الموارد البشرية على أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقف عند تحديد الاحتياجات النوعية من الأفراد كما ونوعا ، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضا تخطيط جوانب متعددة فيما يتعلق بنشاط الموارد البشرية ومن بين تلك الأنشطة :

- تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية كما وكيفا.
- تخطيط عملية الاستقطاب والاختيار.
- دراسة أسواق العمالة وتحليل كافة أبعادها.
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (المستقبل الوظيفي).
- تخطيط عمليات التأهيل المبدئي والتدريب والتنمية.

وتتعدد التعريفات التى تهتم بتخطيط الموارد البشرية ، ومن بين تلك التعريفات أن تخطيط الموارد البشرية يشير إلى : " تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد ، والمهارات للمنظمة ككل ، وكذلك للقطاعات المختلفة كل على كل حده ".

وفى تعريف آخر أكثر شمولا نجد أن تخطيط الموارد البشرية هى : "عملية التقدير والتنبؤ التى تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا فى الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها"

ويعرفها آخرون بأنها : " مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية ، والتى تهدف إلى تحديد وتدبير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة فى أوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم فى تحقيق أهدافها ".

وفى ضوء التعريفات السابقة يمكننا استخلاص النتائج التالية :

١- أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة.
٢- يهتم تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة.
٣- تعد دراسة وتحليل جوانب عرض العمالة داخليا أو خارجيا من أهم الموضوعات التى تركز عليها تخطيط الموارد البشرية.
٤- تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية المنظمة ككل وتهتم بكافة قاعاتها وإداراتها وأقسامها كل على حده.
٥- عملية تخطيط الموارد البشرية تخص المستقبل ومن ثم فهى تحتاج إلى حسن التوقع والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما وكيفا.
٦- من الأبعاد الواجب مراعاتها عند إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية الوقت المناسب لتوفير قوة العمل وفى المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة.
٧- إن التخطيط للموارد البشرية يعد مكملا لخطة المنظمة ككل ، ويجب أن يكون له دوره الواضح فى تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية :

١- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي : بما يسهم فى بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة.

٢- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها ، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.

٣- الوقوف على المشكلات التى تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل ، والسعي لتحليلها ودراسة آثارها فى الحاضر والمستقبل.

٤- تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التى تواجه تخطيط الموارد البشرية ، واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التى تسهم فى تنمية أداء الموارد البشرية.

٥- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية. وبما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة.

٦- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين ، وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة.

٧- التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية ، وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة فى ذلك من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

٨- العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي والاجتماعي والصحي لهذه الموارد.

فوائد تخطيط الموارد البشرية :

١- **المساهمة فى تحديد أهداف وخطط المنظمة** : يسهم تخطيط الموارد البشرية فى تحديد أهداف المنظمة وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنجازها وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها.

٢- **مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف** : تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي بها.

٣- **تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية** : تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الإختيار والتعيين ، والتدريب والتنمية والحوافز والمكافآت ......

٤- **تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة** : تعمد جهود تخطيط الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة مما يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات الأفراد وإعداد الهيكلة المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية.

٥- **الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة** : تتيح جهود الموارد البشرية الحصول على ما تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضاء العاملين.

٦- **المساهمة فى تحقيق خطط الإنتاج** : تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية فى تحقيق خطط الإنتاج فى مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة.

٧- **الحد من ظاهرة البطالة المقنعة** : إذ يتم تحديد المطلوب مــن الأفــراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

٨- **مواجهة العجز فى العمالة** : تهتم جهود الموارد البشرية بدراسة نواحي العجز فى العمالة وإعداده والعمل على سرعة توفيره.

٩- **إعداد موازنات الأجور والمكافآت** : إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى الإعداد الجيد لموازنات الأجور والمرتبات والمكافآت.

١٠- **التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمــل** : يؤدي التخطيط الــسليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع الفعــال للعــاملين علــى الإدارات والأقسام المختلفة.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية

أولا: تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من التخطيط الشامل للمنظمة :

يعد تخطيط الموارد البشرية جزء أساسيا من التخطيط الشامل على مستوى المنظمة يرتبط به ارتباطا وثيقا ، ومن ثم فهو ليس مجرد جداول وأرقام وإنما تصور متكامل للنواحي الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية فى الفترة المستقبلية.

ثانيا : تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية :

يعد تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساســية لبنــاء وتنميــة المــوارد البشرية، إذ تتوقف عليه معظم السياسات الأخرى كالاختيار والتعيين، والتدريب وتوصيف الوظائف ، ونظم معلومات الموارد البشرية تتم على نهج من التأثير المتبادل فيما بينها وبين تخطيط الموارد البشرية.

ثالثا : تخطيط الموارد البشرية يعكس عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية :

لابد أن يأخذ تخطيط الموارد البشرية فى الاعتبار كافة المتغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية وكذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية وسوق العمل بكافة متغيراته.

رابعا : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عن طريق الإدارة العليا ، بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية عن طريق إدارات وأقسام الموارد البشرية، وذلك بعد قيامها بتجميع المعلومات من جميع إدارات المنظمة وأقسامها ، ومن ثم يرتبط ويشارك جميع مديري الإدارات الأخرى فى عملية تخطيط الموارد البشرية.

خامسا : تخطيط الموارد البشرية يتم على كافة المستويات

لا يمكن أن يتم التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة بمعزل عن المستويات الأخرى ، كالتخطيط على المستوى القومي والتخطيط على المستوى الإقليمي ، والتخطيط على المستوى القطاعي ، والتخطيط على مستوى الوحدات، فكل مستوى يحدد أبعاد التخطيط للمستويات التى تليه. هذا ، وتهتم كل المنظمات بعملية التخطيط والتنبؤ للموارد البشرية على اختلاف أنواعها وأحجامها ، ومع أن المنظمات الأكبر حجما تكون أكثر حاجة من المنظمات الصغرى لعملية التخطيط إلا أن ذلك لا يمنع الأخيرة من دراسة احتياجاها من الأفراد على قدر طاقتها.

سادسا : التخطيط الدورى والمتتابع للموارد البشرية :

غالبا ما تضطلع المنظمة بالإعداد لعملية تخطيط الموارد البشرية مرة واحدة فى العام بمراعاة التعديلات التى تتم خلال العام ، وتركز عملية التخطيط فى المراحل الأولى للمنظمات على احتياجات التوظيف الفعلية مع تقليل حجم

العمالة ، فى حين تحتاج المنظمات الأكثر خبرة وممارسة فى تخطيط المــوارد البشرية إلى وضع الخطط للأجل المتوسط (سنتان أو ثلاثة) ، فى حــين تهــتم المنظمات الكبيرة والرائدة بالتخطيط طويل المدى.

مراحل تخطيط الموارد البشرية :

وبعد **المرحلة الأولى** فى عملية تخطيط الموارد البشرية هى جميع البيانات والمعلومات ، فلا يمكن للمنظمة التنبــؤ أو فعــل أى شــيء مــن العمليــات التخطيطية إلا بعد الحصول على البيانات المطلوبة ، ويتطلب تخطيط الموارد البشرية نوعين من البيانات والمعلومات ، حيث يتم تجميع النــوع الأول مــن البيئة الخارجية فى حين يأتي النوع الثاني من داخل المنظمة

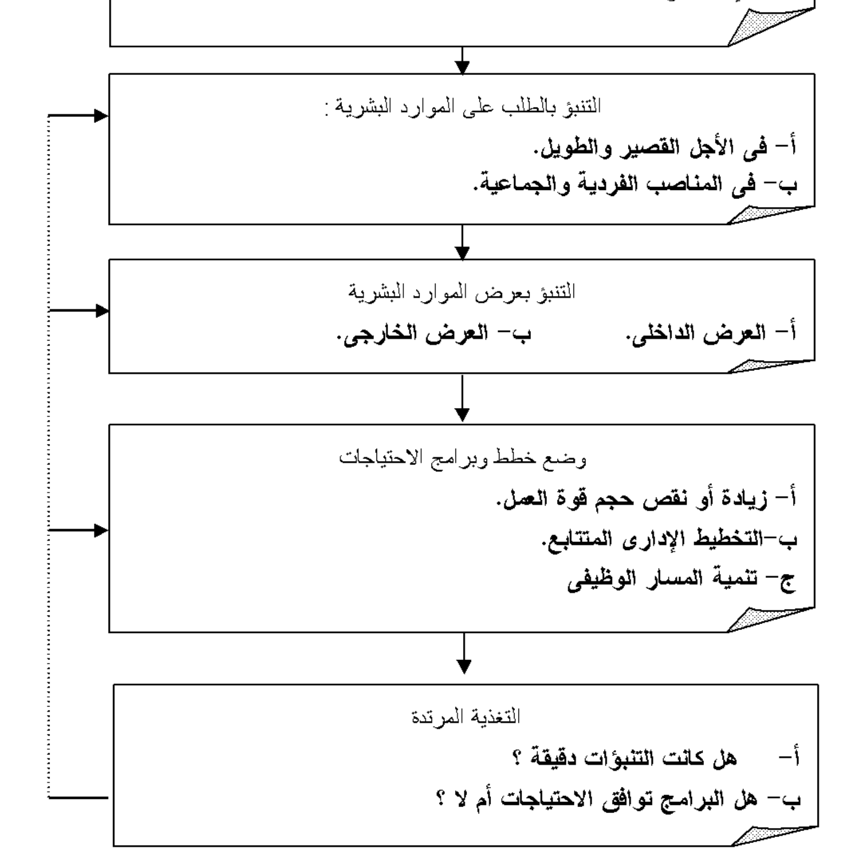
ويعد حصول القائمين على العملية التخطيطية على المعلومات الخارجيــة الداخلية المطلوبة عن العمالة وما يتعلق بها ، فإنه من الممكن أن تبدأ **المرحلــة الثانية** والتى تهتم بالتنبؤ بالطلب المستقبلي على العمالة. وفى **المرحلة الثالثــة** يتنبأ القائمين بعملية التخطيط بعرض العمالــة ســواء العــرض الــداخلى أو الخارجي.أما **المرحلة الرابعة** فتهتم بوضع خطط وبرامج الاحتياجات من القوى العاملة لضمان إحداث التوافق بين العرض والطلب المستقبلي. وفى **المرحلــة الأخيرة** توجد عملية التغذية المرتدة بما يسمح بالتعلم والاستفادة مــن الجهــود التخطيطية السابقة ، وإذا ما كانت تنبؤات العرض أو الطلــب ليــست دقيقــة كالمرغوب فيه فإنه من الممكن تحسينها فى السنوات التالية ، وبالمثل فالبرامج التى يثبت عدم مناسبتها يجب تعديلها مستقبلا.

ويوضح الشكل رقم (١/٢) مراحل تخطيط الموارد البشرية ، ونتعــرض بالدراسة فيما يلي لكل مرحلة من تلك المراحل :

المرحلة الأولى : جمع وتحليل البيانات والمعلومات

حتى يمكن القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية على نحو سديد ، لابد من دراسة وتحليل كافة العوامل المؤثرة سواء تعلقت بالبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية. ومن ثم يتطلب تخطيط الموارد البشرية معلومات دقيقة وكافية عن تلك العوامل وتحتوى البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية كل ما يتعلق بالظروف الحالية والمستقبلية المتنبأ بها فى المجالات الاقتصادية العامة ، كذلك عن اقتصاديات الصناعة الخاصة بالمنظمة ، هذا بالإضافة إلى معلومات عن التكنولوجيا ومعدلات التقدم التقني وأثرها على تشغيل العمالة ، إلى جانب المعلومات الخاصة بالمنافسة وأسواق العمل حيث يجب أن يلم القائمين بعملية التخطيط بظروف سوق العمل كمعدلات البطالة والمهارات المتاحة ، والعمر ، والنوع والتوزيع الجغرافي لقوة العمل ، وأخيرا فإن القائمين بعملية التخطيط يجب أن يكونوا على وعي كامل بالظروف الاجتماعية والثقافية وتشريعات وقوانين العمل ، والتى تؤثر مباشرة فى إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين وساعات العمل وسن التقاعد وإجراءاته ...... وغيرها.

شكل رقم (١/٢)
مراحل تخطيط الموارد البشرية



ويأتي النوع الرئيسي الثاني للمعلومات من داخل المنظمة وتحتوى **البيانات والمعلومات الداخلية** على خطط المنظمة فى الأجل القصير والطويل والاستراتيجيات الرئيسية والفرعية للمنظمة ووحداتها المختلفة، والتسهيلات المختلفة الحالية والمتوقعة ، هذا بالإضافة إلى المعلومات عن أثر التطور والتغير المحتمل فى أساليب الأداء والإنتاج على نوعية وحجم العمالة المطلوبة فقد يتطلب التغير أفرادا ذوي مهارات وخبرات قد لا تكون متاحة فى المنظمة ، هذا ويجب توفر المعلومات الكاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة والتغيرات الممكن إجراؤها عليه مستقبلا ، ويحتاج القائمين على تخطيط الموارد البشرية إلى معلومات أيضا عن الوضع الحالي للموارد البشرية والسياسات التى تحكمها وخاصة فيما يتعلق باختيار وتعيين الأفراد فى المواقع الوظيفة المختلفة ومستويات مهاراتهم ، وخطوات مسارهم الوظيفي ، والمتوقع تركهم أو تقاعدهم عن العمل أثناء فترة الخطة التى تم دراستها.

المرحلة الثانية : التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية :

بمجرد انتهاء القائمين على جميع البيانات والمعلومات من مهامهم فى البيئة الداخلية والخارجية ، تبدأ أنشطة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية وذلك بغية تحديد عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة لتحمل مسئولية تنفيذ خطط المنظمة فى المستقبل. وعادة ما يتم التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية بناء على المعلومات عن الماضي ، والمعلومات عن الحاضر ، وتقديرات المستقبل.

العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار طرق التنبؤ :

هناك عدة طرق للتنبؤ بحجم الموارد البشرية ، ولكنها ليست صالحة للاستخدام فى كل الأحوال ولجميع المنظمات ، ومن ثم يجب أن يأخذ العاملين

القائمين بعملية التنبؤ فى اعتبارهم بعض العوامل عند اختيار طرق التنبؤ من أهمها :

١- **درجة الاستقرار والتأكد** : فإذا كانت المنظمة تعيش فى بيئة تتميز بالديناميكية والتغير الشديد ، فإنه لمن غير المجدي استخدام طرق تعتمد على بيانات الماضي بشكل كبير ، وهنا قد تكون الطرق الحكمية وآراء الخبراء هى الأنسب فى مثل هذه الأحوال بمراعاة مختلف الآراء ومبرراتها مع تحري الموضوعية قدر الإمكان.
٢- **مدى توفر البيانات وإتاحتها** : كلما توفرت البيانات عن عدد العاملين، ومهاراتهم ، وتدفقاتهم ، وتميزت بالدقة والشمول كلما كان من الممكن استخدام الطرق الإحصائية ، وعكس ذلك صحيح فى حالة عدم توفرها.
٣- **عدد العاملين** : إذا تميز عدد العاملين الذين يتم التنبؤ به بالكثرة فإنه يصبح من الممكن الإعتماد على الطرق الإحصائية ، فبعض الأساليب الإحصائية مثل تحليل الانحدار وسلاسل ماركوف تعتمد على عدد كبير من العاملين ، أما فى حالة العدد الأصغر من العاملين فربما يخضع ذلك للطرق الحكمية.
٤- **الموارد المتاحة** : يجب تقدير الموارد المتاحة لإجراء عمليات التنبؤ من حيث الوقت المتاح ، ومدى توفر الحاسب الآلي وطاقاته وإمكاناته المتاحة، والخبرات والكفاءات البشرية المتاحة والتى يمكنها إتمام عملية التنبؤ بالدقة المطلوبة.
٥- **تأييد الإدارة العليا** : إن دعم الإدارة العليا وموافقتها على إجراء عملية التنبؤ بالطرق العلمية وإيمانها بنتائجها ليعد من أهم العوامل الواجب مراعاتها ، فكثير من رجال الإدارة العليا يعتمد على خبرته وتجاربه هو ومساعديه فى تحديد العدد المطلوب من العمال.

٦- **المدى الزمنى** : قد تكون الطرق الحكمية هى الأفضل فى التنبؤ بالاتجاهات الخاصة باحتياجات المنظمة من الأفراد فى الأجل الطويل، بينما تصبح الطرق الكمية هى الأدق والأنسب فى الأجل القصير.

وهناك طرقا مختلفة للتنبؤ بالطلب على العمالة يعتمد معظمها على الربط بين الاتجاهات والعلاقات المختلفة للمتغيرات المؤثرة والمتوقع تأثيرها مستقبلا وتنقسم طرق التنبؤ بالطلب إلى قسمين : أساليب كمية وأساليب غير كمية ، وتستخدم معظم المنظمات مزيجا من الأسلوبين معا فالخبير يقدر بعض القيم للمتغيرات ثم يستخدمها فى معادلات التنبؤ الكمية بعد ذلك ، وفيما يلي نلمح لكل أسلوب منهما.

أولا : الأساليب غير الكمية (الحكمية)

ويبنى هذا الأسلوب أساسا على الرأي والحكم الشخصي والتجربة الماضية، فقد يحدد رقم الاحتياجات ونوعيتها على أساس إسقاط اتجاهات الماضي لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية فى المستقبل مع استبعاد العوامل الخارجية غير ذات الأثر ، وقد يتمثل رقم التنبؤ فى اقتراح لمجموعة الخبراء والمستشارين تبعا لأهداف المنظمة وغاياتها. ومن أهم الطرق التى يمكن استخدامها فى هذا الصدد :

١- **التنبؤ من أعلى إلى أسفل (استطلاع آراء المسئولين)** : تمارس هذه الطريقة من خلال التعرف على وجهات نظر المسئولين بالوحدات والقطاعات المختلفة بناء على خبراتهم السابقة والاحتياجات المستقبلية لممارسة أنشطتهم ، ويعيب هذه الطريقة افتقادها للتناسق نظرا لتباين مستوى الخبرات وعدم تحرى الموضوعية فى التقدير.

٢- **التنبؤ من أسفل إلى أعلى (استطلاع آراء العاملين)** : يمكن الاعتماد على هذه الطريقة فى حالة الحاجة لأراء العاملين بحيث تعكس الواقع الفعلي للاحتياجات من الموارد البشرية نظرا لاحتكاكهم المباشر بالعمليات الإنتاجية وقربهم من المراكز الفنية.

٣- **طريقة تحديد الأهداف** : يمكن الإعتماد على هذه الطريقة بناء على تحديد الأهداف التفصيلية للقطاعات والوحدات وفقا للخطة العامة ، ومن ثم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على ضوئها ، وينبغي أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح ودقيق حتى لا يؤدي ذلك إلى سوء التقدير للاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

٤- **طريقة دلفى** : تعتمد هذه الطريقة على آراء ذوى الخبرة من المستشارين فى مجال تنمية الموارد البشرية وتخطيط الاحتياجات منها، حيث تهتم هذه الطريقة بالرأي الجماعي لمجموعة من الخبراء أو المتخصصين لتقدير الاحتياجات البشرية فى المستقبل فى الظروف المعقدة وغير المؤكدة ، ويمكن اللجوء إليها فى حالة عدم إمكانية الاستفادة بنتائج الدراسات الإحصائية أو حينما لا يفيد الرأي الفردي فى اتخاذ القرار المناسب. وميزة هذه الطريقة بشكل أساسي تتمثل فى اعتمادها على رأي الجماعة وإعادة الكرة عليهم أكثر من مرة فى محاولة للوصول إلى أفضل تقدير ممكن وليس من الضروري الوصول إلى رأي واحد أو قاطع من جميع الخبراء المشاركين وإنما محاولة الوصول إلى أفضل تقدير ممكن.

ثانيا الأساليب الكمية :

تنقسم الأساليب الكمية إلى عدة أنواع من بينها :

١- **طريقة الانحدار البسيط** : وتهتم هذه الطريقة بدراسة العلاقة متغيرين وليكن الأول معبرا عن عدد السنوات والثاني يعبر عن المشاهدات المختلفة لأعداد الأفراد خلال تلك السنوات ، وغالبا ما تستخدم كخطوة أولى لتقدير الاحتياجات البشرية ويرجع ذلك لأنها لا تأخذ فى الاعتبار إلا متغيرا واحد وهو عنصر الزمن، رغم تأثير العديد من المتغيرات الأخرى مثل مستوى الإنتاجية ، وحجم المبيعات ، ومستوى التكنولوجية المستخدمة ونوعية القوى العاملة ومهارتها ... ، ويمكن توضيح كيفية استخدام هذه الطريقة من خلال معادلة الانحدار ص = أ + ب س (يمكن الرجوع فى ذلك تفصيلا إلى كتب الإحصاء

٢- **أسلوب تحليل عبء العمل** : تهدف هذه الطريقة إلى تقدير العدد اللازم من القوى العاملة خلال فترة إعداد الخطة على المدى القصير.

وتعتمد على تحليل عبء العمل عن طريق تحديد حجم الإنتاج اللازم كل فترة زمنية معينة ، وبناء على ذلك يتم تحديد العدد اللازم من الأفراد. وحتى يمكن تحديد حجم القوى العاملة بحسب هذه الطريقة يصبح من الضروري توفير البيانات التالي :

- البيانات الكاملة عن الكمية الواجب إنتاجها.
- الوقت الكلي اللازم لإنتاج تلك الكمية
- بيانات عدد ساعات العمل اليومي وعدد دوريات العمل.
- عدد العمال الحاليين (عرض العمالة)

ويتم تحليل الحالة المعروضة على أساس الخطوات التالية :

١- الكمية المتوقع إنتاجها = الكمية التى تنتجها الآلة × عدد الآلات

٢- الوقت الكلي = الكمية المتوقع إنتاجها × وقت إنتاج الوحدة

٣- حجم العمالة المطلوبة = $\frac{\text{الوقت الكلى للإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل اليومى} \times \text{عدد الورديات}}$

٤- الفائض أو العجز من العمالة = الحجم الحالي للعمالة - الحجم المطلوب العمالة.

* **مثال** : تعمل شركة الهدى فى مجال المنتجات الجلدية ، وقد قامت الأستاذة سارة مديرة إدارة الموارد البشرية بتقدير حجم العمالة المطلوب لأحد الأقسام الإنتاجية خلال الربع الأول من عام ٢٠٠٠ اعتمادا على البيانات التالية :
  - الكمية التى تنتجها الآلة بالقسم ٨٠٠ وحدة يوميا.
  - عدد الآلات المتاحة بالقسم ٢٠ آلة
  - وقت إنتاج الوحدة ١٥ دقيقة.
  - عدد ساعات العمل اليومي ٨ ساعات.
  - عدد العمال الحالي بالقسم ٤٠٠ عامل.

والمطلوب :

أ- بيان عدد العمال الذي قدرته مديرة الموارد البشرية.

ب- تحديد مقدرات الفائض أو العجز من العمالة مع بيان التوصيات الممكنة لمواجهة الموقف.

٣- طريقة معامل الارتباط : يعتمد استخدام معامل الارتباط فى تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على أساس الربط بين متغيرين أحدهما يمثل عدد العاملين ويمثل المتغير الآخر حجم النشاط أو الإنتاج أو المبيعات ، فإذا تبين وجود ارتباط بين المتغيرين ، فإنه يمكن الحصول على تقديرات العمالة مستقبلا ويمكن تحديد عدد الأفراد بطريقة بيانية أو رياضية اعتمادا على معادلة الارتباط.

* **مثال** : أتيحت لك البيانات التالية عن حجم المبيعات بشركة منة الله وما يقابل كل منها من مندوبي المبيعات وذلك كما يلي :

الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس
حجم المبيعات (بالوحدات)	١٠٠	١٥٠	٢٠٠	٢٥٠	٣٠٠	٣٥٠	٤٠٠	٤٥٠
عدد رجال البيع	١٢٠	١٣٠	٢٣٥	٢٥٠	٣١٠	٣٣٠	٤١٠	٤٣٠

والمطلوب : تحديد عدد رجال البيع المطلوب للشركة فى شهر سبتمبر إذا قدره المسئولين بـ ٥٠٠ وحدة.

المرحلة الثالثة : التنبؤ بعرض الموارد البشرية :

بعد الدراسة التحليلية للطلب على الموارد البشرية لتقدير احتياجات المنظمة خلال الفترة المستقبلية يصبح من الضروري القيام بدراسة وتحليل عرض الموارد البشرية سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

أولا : العرض الداخلى للموارد البشرية :

يدرس القائمين على تخطيط الموارد البشرية عرض العمالة المتوفرة حاليا لدى المنظمة والتغيرات المتوقع حدوثها عليه مستقبلا ، ويتكون العرض الداخلي للعمالة من كل الأفراد الحاليين لدى المنظمة ويمكنهم ملأ الطلب

المستقبلي ببقائهم فى مناصبهم الحالية أو بترقيتهم إلى مناصب أعلى أو بانتقالهم لشغل مناصب شاغرة فى أماكن أخرى بالمنظمة.

ويتغير العرض الداخلى للعمالة باطراد بدخول موظفين جدد وخروج آخرين نظرا لتقاعدهم أو استقالتهم أو إقالتهم أو موتهم. هذا ويتغير أيضا المزيج المهاري كلما تحرك الأفراد فى الداخل والخارج نتيجة تنمية قدراتهم واكتسابهم المهارات من خلال التدريب والتنمية. ومن ثم فإن العرض الداخلي من العمالة فى وظيفة معينة خلال الفترة التى يجرى لها التخطيط يمثل عدد الأفراد المتاحين فى أول هذه الفترة ، بمراعاة ما يمكن أن يطرأ عليهم من تغير بالإضافة أو النقص خلال الفترة ، أى أن :

العرض الداخلي للعمالة فى وظيفة معينة =

عدد الأفراد فى الوظيفة أول المدة	+	الإضافات خلال الفترة بسبب النقل والترقية إلى الوظيفة والعودة من الأجازات والبعثات والإعارات	−	النقص خلال الفترة بسبب التقاعد ، والاستقالة والإقالة والنقل والترقية من الوظيفة والإعارات ....

إن تحليل العرض الداخلي من العمالة يتطلب تحديد عدد الأفراد الموجودين حاليا وكم منهم سيستمر فى المنظمة ؟ وهل سيبقى فى وظيفته أم سينتقل لوظيفة أخرى ؟ ، كذلك تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون المنظمة. هذا، وتدرس أيضا فى هذا الصدد العديد من القضايا التنظيمية المتعلقة بالتصنيف الوظيفي ومدى استقراره ، وهل هناك إمكانية للتخلص من بعض الوظائف أو لدمج بعضها أو لتكوين وظائف جديدة ودراسة حركة النقل والتقاعد والترقية والاستقالة

والاجازات ... ، وحتى تتم هذه الدراسات التحليلية على الوجه الصحيح فى المنظمات الكبيرة فإن الأمر يتطلب الاستعانة ببعض الطرق التى تيسر عملية تقدير العرض الداخلي المستقبلي من الأفراد ومن بين تلك الطرق :

١- **طريقة مخزون المهارات Skill Inventory** : يشير مخزون المهارات إلى ذلك النظام اليدوي أو الآلي الذي يتم تصميمه لحفظ ومتابعة رصيد الخبرة الخاص بالموارد البشرية فى المنظمة. ويوضح الشكل رقم (٢/٢) نموذج مخزون المهارات الذي يتولى عرض كافة المعلومات عن الموظف تعليمه ، خبراته ، مؤهلاته ، الأنشطة التى يمارسها ، البرامج التدريبية التى تلقاها ، تطلعاته وطموحاته المستقبلية ... وغيرها.

ويستخدم مخزون المهارات لتقييم العرض الحالي من الأفراد من النوعيات المختلفة بما يفيد فى عمليات النقل والترقية. كذلك يهتم مخزون المهارات بالمستقبل الوظيفي للأفراد إذ يؤخذ فى الاعتبار عند إعداد خطط الموارد البشرية بالمنظمة وتراعى خطط ورغبات وطموحات الأفراد بما يتوافق مع خطط المنظمة.

ولذلك يجب تحديث نماذج مخزون المهارات الخاصة بالعاملين وإمدادها بكافة المعلومات الجديدة عنهم أولا بأول حتى يتسم النظام بالدقة والشمول للاستفادة منه بأقصى قدر ممكن.

شكل رقم (٢/٢)

نموذج مخزون المهارات

اسم الموظف : .... التاريخ : / / ٢٠٠٠

رقم الموظف : .... الإدارة / القسم :..............

الوصف الوظيفى

الوظيفة	التوصيف	النشاط
١-محاسبة	محاسبة ضريبية	إشراف وتحليل
٢-محاسبة	الأستاذ العام	إشراف
٣-مراجعة	سجلات كمبيوتر	تحليل

الخبرة العملية

من	إلى	التوصيف
١٩٩٣	الآن	رئيس حسابات الضرائب
١٩٨٥	١٩٩٣	محاسب ... ، ...
١٩٨٤	١٩٨٥	تدريب على المحاسبة

التعليم

الدرجة	التخصص	السنة
ماجستير	محاسبة	١٩٨٧
بكالوريوس	محاسبة	١٩٨٢

برامج خاصة

البرنامج	التاريخ
١-القيادة فرقة العمل	١٩٩٤
٢-مهارات التدقيق والرقابة المالية	١٩٩١
٣-برامج فى الحاسب	١٩٨٥

العضويات

١- نقابة التجاريين
٢- جمعية المحاسبين
٣-

اللغات

اللغة	درجة إجادتها
الإنجليزية	ممتازة
الفرنسية	مقبول

تفضيلات أماكن العمل

١- القاهرة
٢- المنصورة
٣- الإسكندرية

الهوايات

١- الصيد
٢- القراءة
٣- ركوب البحر

توقيع الموظف :	إدارة المـــــوارد : البشرية
التاريـــخ :	التاريـــــــــخ : / / ٢٠٠٠

وتبدو أهمية مخزون المهارات كأداة لتقدير العرض الداخلي المستقبلي من الأفراد فى حالة رغبة المسئولين بإدارة الموارد البشرية فى تقدير عدد الأفراد الذين يمكنهم ممارسة أحد الأنشطة مستقبلا ، وليس فقط لتيسير عمليات النقل أو الترقية ، فمن خلاله يمكن لإدارة الموارد البشرية تقدير عدد الأفراد الذين لديهم القدرة للعمل كمندوبي مبيعات على سبيل المثال ، أو أولئك الذين لديهم خبـــرة فى إطفاء الحريق أو غيرهم ممن يمكنهم ممارسة أعمال الهندسة المدنيـــة ، إن نموذج مخزون المهارات يسهم فى إيجاد قائمة من جميع الموظفين المـــؤهلين لشغل مثل هذه الوظائف فى المنظمة ، كما يساعد فى تحديد الأشخاص الـــذين لديهم الاستعداد للتدريب وبرامج التطوير بالإضافة إلى إمكانية التعرف علـــى مواقع العمل المفضلة والمناصب التى يسعي الأفراد إلى شغلها.

٢ – طريقة نظم معلومات الموارد البشرية

Human Resource Information System :

تعد نظم معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضـــحا لاهتمـــام المنظمـــات بالموارد البشرية وتنمية استخداماتها من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف وسياسات الأفراد بما ييسر إنتاج المعلومات والتقارير التى تساعد فى اتخاذ القرارات.

وتمثل نظم معلومات الموارد البشرية : " مجموعة المكونات التـــى تعمـــل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد

البشرية فى المنظمة وتفسيرها ، بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية وتيسيرها أمام المستفيدين من المديرين بالمنظمـــة وغيـــرهم لاتخـــاذ القرارات بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف والمنظمة ككل.

وبهذا يحتوى نظام معلومات الموارد البشرية على قاعدة بيانات متكاملـــة تشتمل على كافة بيانات العاملين الشخصية والوظيفية ، وما يتعلق بمهـــاراتهم واهتماماتهم وتاريخهم الوظيفي وطموحاتهم وآمالهم المستقبلية مما يسهم بشكل فعال فى إنتاج المعلومات التى تفيد فى التخطيط المطلوب للمـــوارد البـــشرية والتنبؤ بحجم العرض المتاح من العمالة من جميع الفئـــات ولجميـــع الإدارات والأقسام فى أى وقت من الأوقات.

٣- سلاسل ماركوف Markov Chain :

تعتمد طريقة سلاسل ماركوف على تحليل نسب تحـــرك العمالـــة داخـــل الإدارات من خلال إعطاء نسب توقع أو احتمال لحدوث الانتقـــال مـــن حالـــة وظيفية لأخرى بما يمكن من استخدام هذه النسب للتنبـــؤ باتجاهـــات التغيـــر المستقبلي للعمالة.

وقبل استخدام سلاسل ماركوف فى التخطيط للموارد البشرية يجب الأخـــذ فى الاعتبار النقاط التالية :

١- توفر البيانات الدقيقة عن حركة الأفراد من وإلى المنظمة ، ومن وإلـــى الوظائف المختلفة بها.
٢- تمتع نظام الموارد البشرية بالمنظمة بقدر وافر من الثبات والانتظام حتى يمكن الاستفادة من بيانات الماضي وطرح نتائجها على المستقبل.
٣- تميز سلسلة الأحداث الأولية للقوى العاملة بالثبات والاستقرار النسبي.

ويمكننا استعرض كيفية الاستفادة من طريقة سلاسل ماركوف فى التنبؤ بحجم العمالة لسنة أو لعدة سنوات قادمة من خلال المثال التالي :

مثال : أتيحت لك البيانات التالية عن حركة العمالة داخل الإدارة المالية فى شركة منة الله للأدوات والمستلزمات الطبية.

		إلى			
		محاسب مبتدئ	**محاسب**	**محاسب أول**	**ترك الخدمة**
من	محاسب مبتدئ	٠,٣٠	٠,٣٠	٠,٢٠	٠,٢٠
	محاسب	٠,٢٠	٠,٥٠	٠,٢٠	٠,١٠
	محاسب أول	٠,١٠	٠,٢٠	٠,٦٠	٠,١٠
	ترك الخدمة	صفر	صفر	صفر	١,٠٠

فإذا كان لدى المنظمة الآن ١٠٠ محاسب مبتدئ ، فهل يمكن بيان التوزيع المتوقع لهؤلاء المحاسبين بعد سنتين ؟

ثانياً : العرض الخارجي للموارد البشرية :

إن تعيين عاملين جدد ، واستقالة آخرين أو إقالتهم ، وانتقال غيرهم لمنظمات أخرى ، يدل على تفاعل المنظمة مع أسواق العمل الخارجية ، ومن ثم فإنه لكي يتم التخطيط للموارد البشرية بكفاءة يجب دراسة وتحليل العرض الخارجي للموارد البشرية ، مما يتطلب تتبع البيانات المجموعة والمنشورة دورياً عن عرض قوة العمل بمختلف أشكالها :

١- **قوة العمل المدنية** : وتتألف من جميع الأفراد البالغين ستة عشر عاما فأكثر ، والذين لا يرتبطون بالخدمة العسكرية ، وهم موظفين فعلا أو

طالبي توظف ، ولا يشتمل ذلك على المعوقين أو المتقاعدين أو المسجونين أو نزلاء المستشفيات... الخ.

٢- **قوة العمل الاحتياطية** : وتتألف من البالغين ستة عشر عاما فأكثر ، ولكنهم لا يعملون ولا يرغبون حاليا فى العمل ، كل لأسبابه الخاصة ، ويشتمل ذلك على الطلبة وربات البيوت والأشخاص المتقاعدين ، فهؤلاء يعدون قوة احتياطية لإمكانية إلحاقهم بالعمل فى حالات الطوارئ أو عند توفر الظروف المحفزة لدفعهم للعمل.

٣- **معدل المشاركة فى قوة العمل** : ويعبر هذا المعدل عن نسبة العاملين البالغين عمرا معينا ونسبتهم إلى قوة العمل. فيمكن الحصول على معدل المشاركة للذكور البالغين ٢٠ عاماً فأكثر فى إحدى السنوات مثلا كالتالي :

$$= \frac{\text{عدد العاملين أو طالبى العمل من الذكور (٢٠ عاماً فأكثر)}}{\text{إجمالى قوة العمل}} \times ١٠٠$$

فقد دلت الإحصاءات الخاصة بالعمالة فى الولايات المتحدة أن نسبة مشاركة الذكور البالغين ٢٠ عاما فأكثر فى عام ١٩٩٣ بلغت حوالي ٧٧% ويدل ذلك على أن معظم الذكور كانوا إما عاملين أو يبحثون عن عمل ، كما بلغت نسبة المشاركة للإناث لنفس المدى العمري حوالي ٥٨,٤ %.

٤- **معدل البطالة** : ويعبر معدل البطالة عن أولئك الذين يقعون فى قوة العمل ويبحثون عنه ولكنه لا يجدوه. فإذا كانت نسبة البطالة مرتفعة فعندئذ يوصف سوق العمل بأنه " مفتوح أو حر " ، مما يعني توفر قوة عمل متاحة أمام المنظمات. وعكس ذلك إن كان سوق العمل " محكم أو مقيد "

فإن نسبة البطالة تكون منخفضة جدا ، ويصعب على المنظمات الحصول على احتياجاتها من العمالة الجديدة بسهولة.

ومن **أهم العوامل** الواجب دراستها عند تخطيط الموارد البشرية لبيان العرض الخارجي للعمالة ما يلي :

١ – أسواق العمل :

يعبر سوق العمل عن المجال الذي يقصده صاحب العمل ليختار من يملأ الوظائف الشاغرة لديه ويتنوع هذا المجال طبقا لنوع الوظيفة الشاغرة ومكانتها وتخصصها ، فعلى سبيل المثال ، تعد سوق العمل بالنسبة للمحاسبين والسكرتارية والصرافين ... الخ سوقا محلية وفورية ومن اليسير الحصول على العاملين فى هذه الوظائف من المناطق الجغرافية التى تمارس فيها المنظمات عملها. أما بالنسبة لنوعيات أخرى من الوظائف مثل الأستاذ الجامعي ، المدير العامل ، الباحث الكيميائي فإن سوق العمل تمتد باتساع الدولة ، وقد تخرج لتصبح على مستوى الدول.

وعند دراسة المخططين لأسواق العمل، يجب الاهتمام بتحليل النقاط التالية :

- الدقة والشمول للبيانات والمعلومات التى يتم جمعها عن سوق العمل ومنها، بما يمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة.
- الدراسة التحليلية للمهارات المتاحة والعمل على الاستفادة منها فى ظل الاحتياجات الفعلية للمنظمة.
- جمع البيانات والمعلومات من مصادرها التى تتمتع بالثقة والمصداقية ، والموضوعية. سواء كانت هذه المصادر حكومية أو خاصة.
- دراسة معدلات البطالة بدقة والتعرف على المجالات التى تزيد بها تلك المعدلات ، وعدم الانسياق وراء ارتفاعها فإن ارتفاع معدل البطالة فى بلد ما قد لا يضمن للمنظمة وجود الموظف الكفء فى أى وقت وفى أى مكان.

فأسواق العمل كما تعتمد على الكم ، تعتمد أيضا علـــى المهـــارات وعلـــى المناطق الجغرافية.

٢- الاتجاهات الديمغرافية فى عرض العمالة :

تؤثر الاتجاهات الديمغرافية تأثيرا كبيرا على ســـوق العمالـــة ، وتـــشير الخصائص الديمغرافية إلى خصائص السكان وتقـــسيماتهم ، فيجـــب الاهتمـــام بدراسة معدل النمو السكاني ، ومن ثم عدد السكان ومتابعـــة التغيـــرات التـــى تحدث فى التوزيع العمري للسكان ، وكذلك يتم دراسة التغيرات فى قيم العاملين ومعتقداتهم تدرس أيضا نوعية قوة العمل المحتملة من حيث الجنس (الذكور - الإناث) وما يلحق بها من تحولات.

٣- الاتجاهات التوظيفية :

بالإضافة إلى دراسة وتحليل الخصائص الديمغرافية للسكان والتعرف على المجموعات المتنوعة لقوة العمل ، فإن القائمين بتخطـــيط المـــوارد البـــشرية يدرسون أيضا حجم الوظائف المشغولة والصناعات النامية فى المستقبل.

إن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فى مستهل القـــرن الجديـــد لتحمل معها تغيرات كبيرة فى مجال الأعمال ، فمن المتوقـــع زيـــادة نـــصيب القطاع الخدمي فى سوق العمل وخاصة مجالات الرعاية الصحية ، وخـــدمات الأعمال ، وتجارة التجزئة والخدمات المالية والمصرفية ، وظهـــور الخبـــراء الأخصائيين بكثرة فى مجالات الاستـــشارات الهندســـية والقانونيـــة والعلميـــة وبنظرة سريعة نجد أن هذه الوظائف تتطلب قدرا متميزاً من التعليم ، ونوعـــا من المهارات المتخصصة والقدرات المتنوعة.

٤- الظروف الاقتصادية :

ويتطلب ذلك تحليل العوامل والمتغيرات الاقتصادية مثل حالات التـــضخم وتحليل ميزان المدفوعات والميزان التجاري للدولة ، ودرجـــة التـــشغيل فـــى

التخصصات المختلفة ، ومعدلات البطالة ، ويلاحظ أنه مع انخفاض معـــدلات البطالة ستجد المنظمة صعوبة فى الحصول على احتياجاتها من العمالة.

المرحلة الرابعة : وضع برامج الاحتياجات من الموارد البشرية :

بعد إجراء كافة الدراسات والتحليلات السابقة والخاصة بالطلب على العمالة والعرض الداخل لها ، والأخذ فى الاعتبار حالة سوق العمل الخارجي يستطيع القائمون بعملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية الخاصـــة بعرض العمالة وتخطيط البرامج لمواجهتها والتعامل مع حـــالات الـــنقص أو الزيادة فى العمالة (العجز أو الفائض) ، وتخطيط المسار الوظيفي ، ولذا فإنه يمكننا فى هذا الصدد التطرق للموضوعات التالية :

- التوفيق بين الطلب والعرض.
- الاهتمام بالتخطيط المتتابع.
- تنمية المسار الوظيفي.

أولا : التوفيق بين الطلب والعرض

غالبا لا يحدث التوافق التام بين الطلب والعرض على العمالة من حيث الكم والكيف ، وإن تحقق التوازن لبعض التخصصات أو فى بعض القطاعات أو فى بعض الأوقات ، إلا أننا لا نضمن تحقيق هذا التوازن بصورة مستمرة.

ويتطلب ذلك من المنظمات وضع التصورات عما يجب أن تنتهجـــه مـــن بدائل لمواجهة الفجوة بين الطلب والعرض وذلك على النحو التالي :

١- **فى حالة زيادة الطلب على العرض (النقص فى العمالة / العجز) :**

فى هذه الحالة يمكن للمنظمة أن تتبع أى من البدائل التالية :

- تعيين موظفين جدد بصفة دائمة.

- عرض حوافز مغرية لإطالة سن التقاعد أو الإحالة للمعاش.
- زيادة فترة العمل بإطالة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- الإعتماد على مقاولى الباطن فى الشركات والمنظمات الأخرى.
- الإعتماد على عقود التوظيف المؤقتة.
- إعادة الهيكلة من أجل تقليل الاحتياجات.
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
- تحسين برنامج الأجور والحوافز بمراعاة تأثيره على الإنتاجية.
- تشجيع الأفراد للانتقال فيما بين الوظائف بحيث يتم الاستفادة من العمالة فى الإدارات التى تعاني من الفائض.

٢- فى حالة زيادة العرض على الطلب (الزيادة فى العمالة / الفائض) :

يمكن للمنظمات فى حالة وجود فائض عمالة أن تتبع أى من البدائل التالية:

- عدم الإحلال للموظفين التاركين للعمل.
- عرض حوافز للمعاش المبكر.
- تقليل ساعات العمل أو زيادة أوقات الراحة
- استخدام الوقت الزائد لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم أو صيانة الآلات والمعدات.
- الاستغناء عن العمالة الزائدة.
- خفض الأجور والحوافز بما يدفع العاملين لترك العمل ، وبحيث لا يؤثر على الإنتاجية فى نفس الوقت.
- تشجيع الأفراد على الانتقال للوظائف التى تعاني من عجز العمالة.

ثانيا : الاهتمام بالتخطيط المتتابع :

تعمل المنظمات على التخطيط الإداري المتتابع لتحقيق التنمية على المدى الزمني الطويل ، ويجب أن تركز الخطط على الوظائف الهامة مع تحديد المتطلبات المهارية اللازمة لها بدقة ، وحتى تنجح المنظمات فى خططها المتواصلة لابد أن تشترك الإدارة العليا فى إعداد البرامج الفعالة وتدعو للالتزام بها وتعمل على مراجعتها بصورة مستمرة ودقيقة. وتعتمد معظم تلك الخطط على لجان من المديرين فى المستويات العليا لتحديد المرشحين المرتقبين مع صياغة أنشطة التنمية اللازمة لهؤلاء المرشحين وتحتوي خطط التنمية على برامج التدريب والتطبيقات الوظيفية بما يؤدي فى النهاية لتحقيق الأهداف المنشودة ، ومن بين فوائد التخطيط المتتابع :

١- الربط بين الأعمال والأنشطة الإدارية والتشغيلية والتخطيط الاستراتيجي من خلال علاقات منطقية ومحددة.
٢- تكوين قواعد تنظيمية واضحة ومحددة لأبعاد العمل تهتم بالتحركات التنموية المتتابعة.
٣- وضع الخطط التطويرية المتتابعة وتقليل العشوائية فى التحركات الإدارية للتطوير والتنمية.
٤- المساهمة فى التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها مما يدل على زيادة العمق الإداري وجودة اتخاذ القرار.
٥- التكامل بين العناصر المتعددة لتخطيط الموارد البشرية اعتمادا على الأنشطة / البيانات / التوقيت ، وتحديد النتائج المرجوة بدقة ووضوح.
٦- الاعتماد على الأساليب الحديثة لتحسين الكفاءات الخاصة بالمنظمة وتنمية مهاراتها.
٧- تحسين فرص الترقيات وتنمية مختلف العناصر التى تهتم بالموارد البشرية.

ثالثا : تنمية المسار الوظيفي :

يحتوي المستقبل الوظيفي على عدة خطوات ، تتمثل **الخطوة الأولى** في التقييم الذاتي بواسطة الموظف نفسه الذي يسعى إلى فهم نفسه ، وتقدير قيمته، والوقوف على ما يجيده ويستمتع بأدائه من أعمال ، وتحديد أهدافه وما يريد تحقيقه فى الأجل الطويل ، وتهتم **الخطوة الثانية** بجمع أنواع المعلومات عن فرص العمل المختلفة وتكوين الرؤية عن المسارات الوظيفية المرتقبة داخل وخارج المنظمة الحالية ، وتركز **الخطوة الثالثة** على إعداد الخطة الواجب إتباعها لتخطيط المستقبل الوظيفي. ويجب على المديرين والأفراد الإهتمام بالتخطيط للمستقبل الوظيفي لما له من أهمية بالغة فى تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة .

وهكذا يجب على المنظمات أن تقدم يد المساعدة لموظفيها حتى يتمكنوا من التخطيط لمستقبلهم الوظيفي ، وذلك من خلال الدورات والوسائل المختلفة التى تيسر لهم إعداد تلك الخطط ، ومن بين الأدوات التى تقدمها المنظمة لموظفيها لمساعدتهم فى التخطيط لمستقبلهم الوظيفي ما يلي :

١ – أدوات التقييم الذاتي :

- إعداد ورش العمل الخاص بتخطيط المستقبل الوظيفي.
- نشر وتوزيع الكتب الخاصة بالمستقبل الوظيفي.
- إعداد دورات ومقابلات خاصة بمرحلة ما قبل التقاعد.

٢ – الاستشارات الفردية :

- مقابلات الموظفين.
- توفير المستشار المهني (الداخلي الخارجي)
- مقابلات مع المشرفين والمديرين التنفيذيين.

٣ – معلومات سوق العمل الداخلي :

- تحليل وتوصيف الوظائف

* مخزون المهارات.
* الاتصالات الخاصة بالمستقبل الوظيفي
* الإحلال أو الانتقال والدرجات الوظيفية.

٤ – عمليات تقييم التنظيم :

* مراكز التقويم
* التنبؤ بالترقيات المتوقعة.
* التخطيط المتتابع.
* إجراء الاختبارات النفسية.

٥ – برامج التنمية الإدارية

* معدل دوران الوظيفة
* برامج التنمية البشرية داخل المنظمة
* ورش العمل والدورات المستمرة فى مختلف المجالات البشرية
* برامج المسارات الوظيفية المتعددة فى الحالات الخاصة.

المشكلات التى تواجه تخطيط الموارد البشرية :

تتعدد المشكلات التى تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية وتحد من فعاليتها ، ومن أهم تلك المشكلات :

١- عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية ، واتسامها بعدم الدقة والحداثة اللازمة لإجراء التحليلات اللازمة لتحديد التقديرات السليمة.

٢- ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية ، وجود نقص فى إعداد أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كافة الجوانب بالمستوى المناسب.

٣- تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها ، سواء كانت تلك العوامل داخلية : كالإنتاجية ، والأداء، والقدرات ، والمهارات ، والمسار الوظيفي ... ، أو خارجية كأسواق العمل المحيطة، وأنماط التكنولوجيا المطبقة فى مجال عمل المنظمة والاتجاهات الاقتصادية.

٤- انخفاض الإنتاجية فى فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجدد ، وصعوبة التنبؤ مسبقا بحدود الانخفاض خلال تلك الفترات ، هذا بالإضافة إلى صعوبة التغطية السريعة للأنشطة التى تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الإحلال السريع لها.

٥- صعوبة التنسيق والتكامل فى كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية.

٦- اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة ، حيث يوجد فائض فى العمالة فى بعض الوظائف ، فى حين يوجد عجز فى بعض الوظائف الأخرى ، وقد يحدث هذا الخلل نتيجة تغير احتياجات المنظمة من العمالة لتغير الطلب على منتجاتها ، أو عدم التنسيق بين نشاط الاستقطاب والاختيار والتعيين والاحتياجات الفعلية من العمالة ، أو للتقدير غير الصحيح

للعمالة وكل هذا يلقى عبئا على عملية تخطيط الموارد البشرية يتطلب جهودا منظمة لتحليلها وعلاجها.

٧- صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية. حيث تتطلب عملية التخطيط الاستعانة بكل من الجانبين ويصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة والدقة أمرا يحتاج إلى القرار المناسب.



الفصل الثالث

تحليل وتوصيف الوظائف

✍ بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية :

- ⊙ مفاهيم ومصطلحات أساسية فى تحليل وتوصيف الوظائف.
- ⊙ مفهوم تحليل الوظائف.
- ⊙ مراحل وخطوات عملية تحليل الوظائف.
- ⊙ توصيف الوظائف
- ⊙ توصيف الموظف
- ⊙ ملحق الفصل (بعض النماذج لبطاقات الوصف الوظيفي)

مقدمـــة :

غالبا ما تمثل الوظائف مادة خصبة لمحادثات مختلف الأفراد سواء تم ذلك بصورة رسمية أو ودية ، داخل المنظمات أو خارجهـا ، فعلـى لـسان آلاف الشباب الذين نلقاهم تسمع : أحاول الحصول على وظيفة ، وظيفة والدي ليست هى أملى فى الحياه ، يشغل خالي وظيفة مرموقة ، بعد تخرجي ماذا سأعمل ، وإذا تقدم أحد الشباب لخطبة فتاه تجدهم يسألون : هو سعادتك وظيفتك أيه ؟ ... ومن ثم فالوظائف مهمة للأفراد والمنظمات والمجتمعات.

إنها مهمة **للأفراد** لأنها تساعدهم فى الحصول على مستوى معيشة معـين، ومكان لسكنهم ... وغيرها ، كما أن قيمة الفرد مرتبطة بالعمل والموقع الـذي يشغله حتى وإن كان من الأثرياء ، كما أن الوظائف مهمـة **للمنظمـات** فمـن خلالها يتم إنجاز الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة. والوظائف مهمة بالضرورة **للمجتمعات** فلاشك أن استقراء سريع لنسب توزيع أفـراد المجتمـع على وظائف معينة يعطي انطباعا عن مدى ثقافة المجتمع وتقدمه.

وفى هذا الفصل سنقوم بتناول موضوع تحليل وتوصيف الوظائف ، وشرح مختلف مراحله وعملياته ، واستخداماته ، وطرقه وأساليبه ، وبناء على ذلـك تنقسم موضوعات هذا الفصل إلى :

- **مفاهيم ومصطلحات أساسية فى تحليل وتوصيف الوظائف.**
- **مفهوم تحليل الوظائف.**
- **مراحل وخطوات عملية تحليل الوظائف.**
- **توصيف الوظائف**
- **توصيف الموظف**
- **ملحق الفصل (نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي)**

مفاهيم ومصطلحات أساسية فى تحليل وتوصيف الوظائف :

تخدم بيانات تحليل الوظائف معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر ، وقبل التعرض تفصيلا لبيان مراحل وخطوات تحليل الوظائف يمكننا الوقوف على معنى المفاهيم والمصطلحات التالية :

١- **النشاط أو جزئية العمل Activity or Element** : الوحدة الصغيرة من العمل ، أى التى تمثل إحدى الجزيئات التفصيلية للوظيفة.

٢- **المهمة A task** : مجموعة من الجزيئات الصغيرة للعمل تتطلب وقتا محددا ، ويمكن التعبير عنها فى صورة نتائج واضحة ، وتؤدي بواسطة أحد العاملين من خلال إجراءات وأساليب معينة.

٣- **الواجب A duty** : أحد المجالات المحددة فى العمل مسئول عن أدائها أحد الأفراد وبمعنى أدق هى مجموعة من المهام التى تركز على أهداف وأغراض محددة.

٤- **المركز / الموقع Position** : مجموعة من الواجبات المعتمدة لتحقيق الأداء المطلوب بواسطة شخص معين فى مكان محدد.

٥- **الوظيفة Job** : مجموعة المراكز والمواقف المتكاملة والمتماثلة بدرجة ما وذلك لأداء المهام والواجبات التى تسهم فى أداء الوظيفة بصورة كلية.

٦- **المهنة / الحرفةOccupation** : الوظيفة أو مجموعة الوظائف المتداخلة التى تتكون من مجموعة مختلفة من المستويات والأبعاد بالمنظمات.

٧- **عائلة الوظائف Job family** : مجموعة من الوظائف المتشابهة بوجه كاف من المهام والواجبات وتؤدى بشكل جماعي لتحقيق مجموعة من الأهداف ومن أمثلتها فى الجامعة وظائف معيد ثم مدرس مساعد ، ثم أستاذ مساعد ، ثم أستاذ.

٨- **المسار Career** : سلسة الوظائف التى يتقلدها أحد الأفراد بشكل متوالى فى حياته الوظيفية فى مهنة معينة.

٩- **تصميم الوظيفة : Job Design** : يهتم تصميم الوظيفة ببيان طريقة أداء العمل ، وتحديد نوع الأنشطة والمهام الواجب القيام بها ، وحجم المسئوليات ، والأدوات والمعدات المستخدمة فى العمل ، وطبيعة العلاقات الموجودة فى الوظيفة ، هذا بالإضافة إلى تحديد ظروف العمل المحيطة ، وأي سمات أخرى من الضروري ذكرها.

١٠- **تحليل الوظيفة Job Analysis** : يمثل تحليل الوظيفة تلك العملية التي يمكن من خلالها بيان خصائص ومواصفات مكونات الوظائف ، بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة ودور تلك الوظيفة فى تحقيق أغراض معينة ، وعلاقاتها ببقية الوظائف فى المنظمة ، ويسهم تحليل الوظيفة فى تحديد التوصيف الدقيق لها والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها.

١١- **توصيف الوظيفة job Description** : يمثل الوصف الوظيفي ذلك البيان المكتوب الذي يشمل وصف الأنشطة الواجب أدائها لممارسة الوظيفة ، وعادة ما يحتوى على المعلومات الكاملة عن الأدوات المستخدمة وظروف العمل ... وهو مستمد بطبيعة الحال من نتائج تحليل الوظيفة.

١٢- **توصيف الموظف Job Specification** : بيان مختصر يحدد المهارات الخاصة والمعارف والقدرات والخصائص الأخرى المادية والشخصية المطلوب توافرها لأداء الوظيفة ، ومن ثم تركز عملية التوصيف الخاصة بشاغل الوظيفة على : الصفات والخصائص الواجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة بما يمكن من القيام بواجباتها وأعبائها على الوجه الأكمل ، وهو مستمد أيضاً من نتائج تحليل الوظيفة.

١٣- **معايير الكفاءة الوظيفية Job Competency** : تعرف الكفاءة الوظيفية على أنها الخصائص الواجب توافرها فى الأفراد الممارسين للوظيفة بما يمكن من تحقيق الأداء الفعال لمهام الوظيفة ، وذلك ببيان معايير الأداء الواجب الالتزام بها ، ومقاييس الحكم على مدى الكفاءة فـــى ممارســـة أنشطة ومهام الوظيفة.

مفهوم تحليل الوظائف :

دون توفر المعرفة الكاملة عما يجب أن يقوم به العاملين فى وظائفهم ، فلن تستطيع المنظمات إتمام إجراءات اختيار الموارد البشرية أو ترقيتها أو تدريبها أو تقييم أدائها أو تحفيزها بشكل فعال. فعلى سبيل المثال كيف يمكن لمنظمة ما تعيين احتياجاتها من الأفراد دون وجود المعلومات الأوليـــة عـــن المعـــارف والقدرات والسلوكيات والأدوات المطلوبة لأداء الوظيفة ؟ كيف يمكن لمنظمـــة ما أن تدرب أحد موظفيها دون وجود المعلومات الأساسية لما يجب أن يمارسه هذا الموظف من مهام ؟ إن تحليل الوظائف يمد الأفـــراد والمنظمـــات بتلـــك البيانات والمعلومات الأساسية التى تسهم فى زيادة فعالية الأداء.

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحليل وظائفها بدقة لابد من الإجابة على بعض الأسئلة مثل :

- من الذي يقرر عدد الوظائف وأهميتها ؟
- ما هى المواصفات والخصائص المرتبطة بالوظيفة ؟
- ما هى العلاقات الداخلية وسبل الاتصال بين مختلف الوظائف ؟
- هل يتم مراجعة تصميم ومكونات كل وظيفة ؟ وكيف يتم ذلك ؟
- ما هو الحد الأدنى للمؤهل المطلوب لكل وظيفة ؟

- ما هى أهم أهداف تنمية الوظيفة وما هى البرامج المعدة لذلك ؟
- كيف يمكن قياس الأداء لكل وظيفة ؟
- ما هو المقابل المادي لكل وظيفة ؟

ومن المعروف أن المنظمات الرائدة فى كافة أنحاء العالم تعيد تفكيرها بصورة مستمرة فى المبادئ والأسس التى تحدد تصميم الوظائف ، والأرقام المطلوبة للتوظف ، والمهارات والخبرات الواجب توافرها فى الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظيفة ، ولذا تبدو الحاجة مستمرة إلى عملية تحليل الوظيفة.

ويمكن القول بصفة عامة أن هناك عنصرين أساسين يجب أخذهما فى الاعتبار عند التفكير فى تحليل الوظائف وهما :

١- **التغيير المستمر فى العوامل المرتبطة بالوظيفة** : بمرور الوقت يتغير كل شيء ، حتى الوظائف ، فإذا كان المدخل التقليدي يرى أن متطلبات الوظيفة وخصائصها لا تتغير ، فقد كانت الوظيفة شيئا ثابتا ، صمم ليبقى رغم تغير شاغلها. أما الآن وحسب المداخل المعاصرة فمن المعروف أن العمل المراد إنجازه بفعالية ، لابد أن يتغير طبقا لتغير من يشغله وليواكب تغير الظروف الأخرى ، إن طبيعة الوظيفة يمكن أن تتغير لعدة أسباب من أهمها :

- **الوقت** : فالمحاسبون على سبيل المثال يؤدون أعمالاً مختلفة فى أوقات مختلفة من السنة.
- **الأفراد** : فمن المعروف أن معدل الأداء فى وظيفة ما يختلف باختلاف شاغل الوظيفة.
- **البيئة** : تؤثر التغيرات البيئية تأثيرا جوهريا على تحليل الوظائف ، فمثلا التغيرات التكنولوجية غيرت الكثير من وظيفة السكرتارية.

٢ – أن تحليل الوظيفة يشمل تحديد مواصفات شاغلها :

حتى تكتمل عملية تحليل الوظائف لابد من بيان الشروط والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف.

ويمكن تعريف **عملية تحليل الوظائف** بأنها :

" جمع وتسجيل وتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف ، بما يمكن من تحديد خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة ، ودور تلك الوظيفة فى تحقيق أغراض معينة وعلاقاتها ببقية الوظائف فى المنظمة "

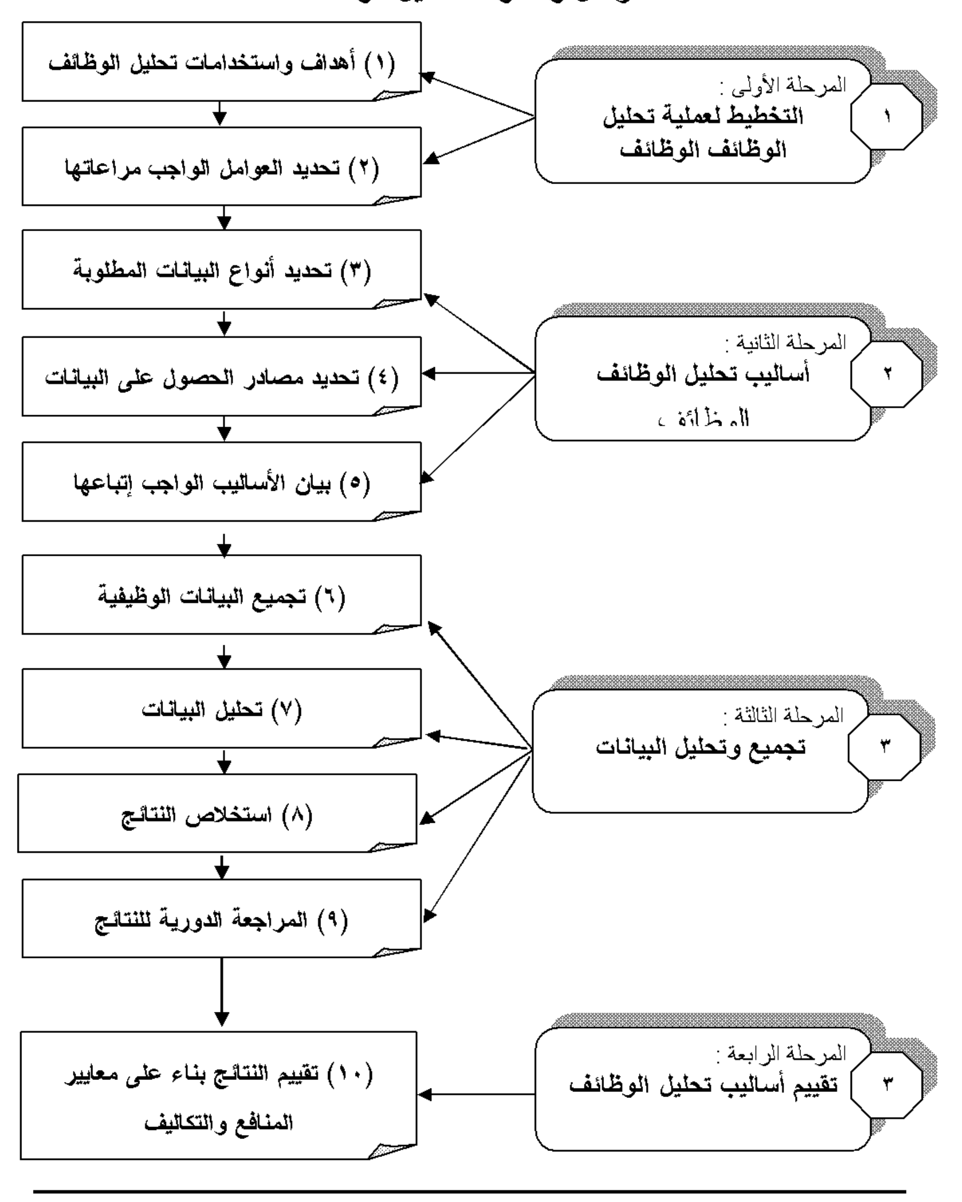
وحتى يمكن القيام بعملية تحليل الوظائف يجدر القيام **بالخطوات التالية** :

١- تجميع وتسجيل كافة البيانات المتعلقة بالوظيفة.
٢- مراجعة البيانات وتحليلها وتدقيقها.
٣- كتابة الوصف الوظيفي بناء على البيانات السابق تجميعها ومراجعتها.
٤- استخدام البيانات والمعلومات السابقة لتحديد المعارف والقدرات ، والمهارات المطلوبة للوظيفة.
٥- تحديث المعلومات وتطويرها من وقت إلى آخر.

مراحل وخطوات عملية تحليل الوظائف : The Job Analysis Process :

تتكون عملية تحليل الوظائف من أربع مراحل رئيسية يمكن تفصيلها إلى عشر خطوات فرعية ، كما يوضحها الشكل رقم (١/٣) حيث يتم فى **المرحلة الأولى** التخطيط لعملية تحليل الوظائف وذلك من خلال بيان أغراض عملية تحليل الوظائف واستخدماتها ، كذلك تحديد العوامل الواجب مراعاتها عند الرغبة فى تحليل الوظائف.

شكل رقم (٣/١)
مراحل وخطوات تحليل الوظائف



أما **المرحلة الثانية** فتهتم بتحديد الأسلوب أو الأساليب التى يمكن إتباعها لتحليل الوظيفة ، وبيان أنواع البيانات المطلوبة لعملية التحليل وهى مصادر الحصول على تلك البيانات ، وتحديد الإجراءات الواجب إتباعها لتجميع تلك البيانات.

وفى **المرحلة الثالثة** يتم تجميع البيانات وتحليلها ، إذ يقوم محلل الوظيفة بتجميع معلومات الوظيفة وتحليلها وتقديم تقرير واضح ومفهوم يمكن استخدامه بشكل ميسر ، وإعادة مراجعة المعلومات للاطمئنان إلى سلامتها واكتمال موضوعيتها.

وفى **المرحلة الرابعة** يقوم محلل الوظيفة بتقييم أساليب تحليل الوظيفة بشكل شمولي وصياغة الوظيفة فى شكل مصطلحات محددة من خلال فوائدها ومنافعها وتكاليفها وأعبائها.

وفيما يلي نتناول مراحل وخطوات تحليل الوظائف بشيء من التفصيل :

المرحلة الأولى : التخطيط لعملية تحليل الوظائف :

عند القيام بالتخطيط لعملية تحليل الوظائف تهتم المنظمة بدراسة عدة موضوعات أهمها :

- أهداف واستخدامات تحليل الوظائف ، إذ تقرر المنظمة ما الذي تريد أن تحققه من خلال بيانات تحليل الوظيفة ؟
- أنواع الوظائف التى تريد أن يشملها برنامج التحليل ، وذلك من خلال تحليلها لأهم الاعتبارات الواجب دراستها عند الرغبة فى تحليل الوظائف.

ومن ثم يمكننا تناول هذه المرحلة من خلال الخطوتين التاليتين :

١ – أهداف واستخدامات تحليل الوظائف :

هناك العديد من الأساليب التى تدعو إلى ضرورة القيام بتحليل الوظائف، من أهم تلك الأسباب الاستخدامات المتعددة لتحليل الوظائف فى منظمات الأعمال. كتخطيط الموارد البشرية ، وتتبع إجراءات الاختيار والتعيين ، وتدريب الأفراد ، وتقييم الأداء ، وإعداد هيكل عادل للأجور ، هذا بالإضافة إلى التعرف على الواجبات المطلوبة من الوظيفة والمؤهلات والمهارات الضرورية للقيام بتلك الواجبات.

وفيما يلي نبذة عن أهم استخدامات تحليل الوظائف **Uses Of Job Analysis**

أ) **تخطيط الموارد البشرية** : بعد استقرار المنظمة على بناء إستراتيجيتها وغاياتها وأهدافها ، فإن الخطوة التالية تتمثل فى التخطيط لمواردها البشرية المطلوبة لتحقيق تلك الغايات والأهداف ، وذلك فى صورة أعداد معينة توزع على الوحدات الإدارية بحسب الحاجة إليها ، هذا إلى جانب بيان المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة لكل منها فى الوقت والمكان المناسبين ، ويتوقف تحقيق ذلك على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وتصميمها. وعلى ذلك فإنه يجب :

- تحديد المخرجات التى يجب أن تحققها المنظمة.
- اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد أعداد وأنماط الوظائف المطلوبة لتحقيق تلك المخرجات
- ومن ثم يجب تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها بما يواكب الطلب المتوقع
- وبعد ذلك يجب تحديد أعداد وأنواع العمالة المطلوبة لأداء تلك الوظائف ……

ب) **الاختيار والتعيين :** قبل أن تتم عمليات الاختيار والتعيين لابد للمنظمة أن تقوم بعملية تحليل وتصميم الوظائف حتى تتمكن من تحديد المؤهلات والخبرات والخصائص والشروط الواجب توافرها فى الأفراد.

إن قيام المنظمة بتوصيف الوظيفة وبيان الشروط الواجب توافرها يسهم إلى حد كبير فى بيان كيفية شغل الوظيفة وبواسطة من يجب شغلها.

ج) تقييم الوظائف : يعد تقييم الوظائف من أهم الأسباب الداعية لتحليلها فبدون المعلومات الواضحة والمحددة عن الوظائف والتعرف على أهميتها ومكانة كل منها ومقارنتها بغيرها من الوظائف لا يمكن تقييمها على الوجه الصحيح.

د) التدريب والتنمية : تفيد معلومات تحليل الوظائف بشكل كبير فى تحديد الاحتياجات التدريبية، فبدون تلك المعلومات يبدو صعبا تحديد النتائج والمقاييس الخاصة بالأداء والكفاءة المطلوبة وبالتالي بيان أبعاد العملية التدريبية الواجب التخطيط لها.

هـ) إعادة تصميم الوظيفة : إن المتغيرات المؤثرات على أنشطة المنظمات ومخرجاتها متعددة ومتباينة ، وخاصة فى الوقت الحلي والمستقبلي مما يدعو إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة. ومن ثم يجب الأخذ فى الاعتبار هذه التغيرات وعوامل الحداثة عند إعادة تجميع البيانات عن الواجبات والمسئوليات والطرق المتعددة لأداء الوظيفة. إن القيام بهذا النشاط بشكل فعال يتطلب بيانات ومعلومات دقيقة عن أنشطة ومهام الوظيفة الحالية والمتوقعة ولذا يجب دراسة :

- تصميم الوظائف / إعادة تصميمها لزيادة الكفاءة أو لتدعيم الدافعية.
- تحديد خطوط السلطة والمسئولية.
- تحديد العلاقات الضرورية فيما بين مجموعات العمل.

و) **تقييم الأداء :** تهدف عملية تقييم الأداء إلى التأكد من أداء الأفـراد لمهـام وأنشطة وظائفهم بما يحقق الفعالية المطلوبة ، ولهذا فإنه لقيـاس وتقيـيم الأداء يصبح من الضروري مقارنة متطلبات الوظيفة وخصائصها وما يقوم به الأفراد من ممارسات وأعمال.

ز- **مراجعة التنظيم وإعادة الهيكلة :** عندما تبدأ عمليات إعادة التنظيم والنظـر فى هيكل المنظمة فإنه يصبح من الضروري تجميـع كافـة المعلومـات اللازمة عن مكونات وخصائص كل الوظائف التى يحتوي عليها ، ويجب أن تؤخذ فى الاعتبار كافة العوامل المتصلة بالتداخل بـين الوظـائف أو إمكانية اندماج بعضها أو تقسيمها لتحقيق أهداف التنظيم.

ح) **حقوق العاملين** : يسهم تحليل الوظيفة وبيان خصائصها ومواصفات شاغلها فى تحديد الحقوق المترتبة للعاملين مع بيان العلاقة بـين جهـات العمـل والعاملين بها ، وكذلك تحديد النواحي القانونية والشرعية الحاكمة كعلاقـة الموظف بعمله فى مختلف مجالاته.

وهكذا تهتم بيانات تحليل الوظائف بالمعلومات المطلوبة عن كل ما يتعلـق باستقطاب واختيار الموارد البشرية التى يمكن التحاقها بالمنظمة ، كمـا تهـتم ببرامج تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم وتقييم أدائهم وتحديد الأدوار المنتظـر ممارستها من شاغل كل وظيفة. هذا بالإضافة إلى استخدامات تحليل الوظيفـة فى موضوعات الأجور والتحفيز وتحديد الهيكل العادل للأجور حفاظـا علـى العمالة وتنمية أدائها كما تستخدم إجراءات تحليل الوظـائف لتـصميم العمـل

لتعظيم الكفاءة فلقد تحققت الفعالية التنظيمية لدى اليابان فى صناعة السيارات والصناعات الإلكترونية نظرا لتصميم العمل اعتمادا على أساليب العمل الجماعي ، والتحديد الدقيق والتفصيلي لتحليل الوظيفة ، وتحديد طبيعة الوظيفة وتصميم بيئة العمل التى تسمح بالأداء الكفء لمتطلبات الوظيفة وأخيرا يفيد تحليل الوظائف فى عملية تصنيف الوظائف job classification وهو يمثل خطوة وسط بين تجميع البيانات واستخدامها وهنا يقوم محلل الوظيفة باستخدام البيانات المتاحة لتجميع الوظائف فى مجموعات متشابهة تفيد فى عمليات الاختيار والتقييم وتحديد الأجور، والإجراءات الأخرى المطلوبة داخل كل مجموعة وظيفية.

٢- العوامل الواجب مراعاتها عند الرغبة فى تحليل الوظائف.

توجد مجموعة متعددة من العوامل الواجب أخذها فى الاعتبار عند الرغبة فى تحليل الوظائف تمثل هذه العوامل مجموعة المعايير الواجب مراعتها ، فمثلا تركز أنشطة المتخصصين فى مراقبة الجودة داخل المنظمة على كيفية توفير منتجات عالية الجودة. كذلك الوظائف الجديدة والوظائف المتداخلة والتى تحتاج إلى تدريب وتنمية مستمرة. هذا ويجب مراعاة الاعتبارات القانونية والشرعية عند تحليل الوظائف.وكذلك تراعى إمكانات شغل الوظيفة عن طريق المرأة وتأثيرات ذلك على الأداء.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الحاجة تصبح مُلحة لعمليات التحليل عند تطبيق تكنولوجيا معاصرة أو الأخذ بمقترحات جديدة لتطوير طرق الأداء ، وتتم الحاجة إلى تحليل الوظائف أيضا عند التخلص من بعض الوظائف وتوزيع مسئولياتها وواجباتها على الوظائف الأخرى فى التنظيم ، وتصبح أهمية التحليل كبيرة كذلك فى حالة التوسع والأثر الوظيفي.

المرحلة الثانية : أساليب تحليل الوظائف :

لتحديد أسلوب أو أساليب تحليل الوظائف ، فإن محلل الوظيفة يجب أن يقرر :

١- البيانات الواجب تجميعها.
٢- مصادر الحصول على البيانات.
٣- اختيار الأسلوب المناسب لجمع البيانات.

وفيما يلي نبذة عن كل منها :

١- أنواع البيانات المطلوبة عن الوظيفة :

هناك العديد من البيانات التى يمكن تجميعها لتحليل الوظيفة تشتمل هذه البيانات على المجالات والمهام والسلوكيات ، والقدرات المطلوبة ، وخصائص الوظيفة ، والمعلومات عن الأدوات والمعدات التى تستخدمها الوظيفة ومن أهم أنواع تلك البيانات :

أ- **سلوك الوظيفة** : فيتم تحديد الأنشطة والتصرفات التى يقوم بها شاغل الوظيفة بحيث تصاغ فى صورة مصطلحات محددة.

ب- **القدرات المطلوبة** : وتمثل القدرات الضرورية المطلوبة لأداء الوظيفة، إذ يجب أن تحدد قائمة بالقدرات العضلية والجسمانية والنفسية اللازمة لأداء الوظيفة ، فعلى سبيل المثال وظيفة السكرتير تتطلب بعض القدرات الجسمانية كالقدرة على استخدام الأيدي والأصابع والذراعان ، والقدرة العامة لتحمل أعباء العمل

ج- **خصائص الوظيفة** : وتمثل العوامل الأخرى التى تتطلبها الوظيفة مثل :

- استخدام المهارات المختلفة ومواهب الموظف لإتمامها.

- القدرة على إتمام بعض الأعمال دون الإعتماد على التفاصيل
- تقديم بعض الأنشطة الأساسية للأفراد والمجتمع بشكل متكامل
- إمداد الموظف بقدر من الحرية لتحديد المطلوب وتحقيق الإنجاز.
- السماح للموظف بالتعليم المستمر.

د- **الأدوات والمعدات المطلوبة** : عندما يتطلب أداء مهام الوظيفة بعض الآلات أو المعدات أو الأدوات أو أى وسائل مساعدة لأداء العمل ، فإنه يجب توفير كافة البيانات المتعلقة بها عند تحليل الوظيفة سواء كانت بصورة كمية أو كيفية ، فالبيانات الوصفية تقدم بيانات غير رقمية تصف السلوك أو القدرة أو الخصائص والأدوات المطلوبة للوظيفة ، أما البيانات الكمية فإنها تتعلق بالخصائص المحددة بالأرقام وهى تسمح للمحلل بإجراء المقارنات بين الوظائف ، وتحديد نتائج أعمال الوظيفة وتقييمها وتطويرها.

٢- مصادر الحصول على البيانات :

- ما هي أنواع الوظائف ؟ وما هو عددها ؟
- وما هى درجة تشتتها الجغرافي ؟ ... كل هذه عوامل هامة يجب مراعاتها عند تحديد الأساليب الواجب الإعتماد عليها لتحليل الوظائف فعلى سبيل المثال إذا أرادت شركة I B M وهى شركة عالمية تعمل فى مجال الحاسبات أن تحلل وظائفها عن طريق الملاحظة المباشرة فى مختلف أماكنها فإنها ستتحمل ملايين الدولارات وسيتطلب الأمر سنوات طويلة حتى تكتمل عملية التحليل ولذا على الشركة تحديد الأساليب المناسبة لكى تبدأ بالتحليل المتكامل لوظائفها.

يمكن الحصول على البيانات اللازمة لتحليل الوظائف من عدة مصادر بعضها يعتمد على الأفراد ، وبعضها الآخر لا يعتمد على الأفراد ، ومن بين المصادر الخاصة **بتجميع البيانات** من الأفراد :

- محلل الوظائف.
- الموظف (القائم بالعمل).
- المشرف على الموظف.
- الخبراء أو المستشارين.

أما **مصادر تجميع البيانات** التى لا تعتمد على الأفراد فمنها :

- بيان الوصف والتوصيف الوظيفي.
- سجلات صيانة المعدات والآلات.
- تصميم المعدات.
- أفلام عن الأعمال التفصيلية للموظفين.
- التدريب ومواد التدريب والتنمية الوظيفية.
- المحاضرات ووسائل الإعلام.

٣ – أساليب تحليل الوظائف Techniques Of Job Analysis :

هناك عدة أساليب يمكن الاعتماد عليها لتيسير عملية تحليل الوظائف من بينها :

- المقابلات Interviews
- التقارير الذاتية Self – Reports
- قوائم الاستقصاء Questionnaires
- قوائم المراجعة Checklists

- سجل الموظف اليومي Diaries and logs Observation
- الملاحظة Observation
- ملاحظة الزملاء Participant Observation
- طريقة الأحداث الجوهرية Critical Incident Method
- التحليل المتتابع للمهام Hierarchical Task Analysis
- تحليل مستودع البيانات Repertory Grid
- تقييم الكفاءة Assessment Competence

وفيما يلي نبذة عن أهم تلك الأساليب :

أ – المقابلات Interviews

يجب أن تتم مقابلات تحليل الوظائف بالطريقة الفعالة التى تحقق الأهداف المنشودة ، ومن أهم **الاعتبارات الواجب مراعاتها حتى يتحقق النجاح لمقابلات تحليل الوظائف** ما يلي :

❒ الإعداد للمقابلة :

(١) التأكد من إبلاغ الأفراد الذين سيتم مقابلتهم بمواعيد وأماكن المقابلات ،

(٢) إختيار المكان المناسب والمريح لإجراء المقابلة.

(٣) التهيئة النفسية والمعنوية للمقابلين بما يؤدي لسيطرة الموضوعية ، وتدنية التحيز.

❒ افتتاح المقابلة :

(١) وضع الموظف فى جو مريح ومطمئن. التعرف باسمه وعمله وتعريفه باسمك والحديث معه فى أحاديث عامة حتى يأنس الجو والمناخ المحيط به.

(٢) صف بوضوح الغرض من المقابلة ، وتأكد من فهم الموظف لـذلك ، وبين له دور المعلومات التى سيقدمها وأهميتها لكـل مـن العـاملين والمنظمة.

(٣) شجع الموظفين على التحدث ، وكن لطيفا معهـم وأظهـر اهتمامـك وإخلاصك لما يقول.

❐ إدارة المقابلة :

(١) ساعد الموظف للحديث عن واجبات الوظيفة بصورة طبيعية ملتمـسا فيها التسلسل بحسب مرور الوقت اللازم لأداء العمل

(٢) حافظ على حيوية المقابلة وتنشيطها للحصول على أفـضل كـم مـن البيانات مستعيناً بمهارات التحدث المعروفة كالتوقف عـن الحـديث لبرهة أو جذب انتباه الموظف بسؤال غير متوقع ، أو إعـادة حديثـه بصورة ملخصة أو غير مرتبة ....

(٣) السماح للموظف بالوقت الكافي للتفكير والإجابة عما يطرح عليه مـن أسئلة ، حاول أن تسأل سؤالا واحدا ولا تتعجـل الإجابـة أو ترهقـه بسرعة إلحاحك.

(٤) تجنب الأسئلة التى يمكن الإجابة عليه بـ (نعم) أو بـ (لا) فقط.

(٥) تجنب الأسئلة العامة الفضفاضة.

(٦) استخدم اللغة السهلة والمفهومة للموظف.

(٧) لا تكن متحفظا أو منعزلا أكثر من اللازم ، وبين الفوائـد الشخـصية التى سيستفيد منها الموظف.

(٨) حاول أن تكون مستقرا ، ومتناسقاً مـع أهميـة المقابلـة ، ولا تـدع للموظف زمام إدارة دفة الحديث.

(٩) حاول أن تحصل على كل المعلومات التى تحتاج إليها عن الوظيفة، والتى يمكن للموظف أن يقدمها.

- إنهاء المقابلة :

(١) أظهر أن المقابلة تقترب من نهايتها من خلال بعض الأسئلة التى تلقيها أو التعبيرات والحركات ونبرات الصوت

(٢) لخص أهم المعلومات والموضوعات التى أبداها الموظف ، واسأل الموظف هل شمل ملخصك جميع ما اشتملت عليه المقابلة.

(٣) بين للموظف كيف ستتم الاستفادة من الآراء التى أبداها مستقبلا.

(٤) اختم المقابلة بتحية طيبة مع تقديم الشكر والامتنان للموظف على حسن تعاونه وإنصاته وحديثه.

ب- التقرير الذاتي Self – Reports :

يمكن سؤال شاغلي الوظائف عن خصائص ومهام وظائفهم ، ثم إعداد التوصيف اللازم للوظيفة ، عن طريق إعداد تقارير تفصيلية تحتوي على كافة بيانات الوظيفة تقدم بصورة مكتوبة ، ويتطلب هذا الأسلوب تدريب الأفراد على مهارة كتابة التقرير الفعالة عن وظائفهم ويتميز بالواقعية والحداثة لمعايشة الأفراد للوظائف وإحساسهم بالاطمئنان والتقدير لأنهم هم الذين يرصدون مهام وظائفهم ، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب عدم دقة البيانات وجودتها أحيانا لتحيز شاغلي الوظائف أو عدم عرض البيانات بالصورة المطلوبة لافتقادهم مهارة الكتابة وحسن التعبير.

ج- قوائم الاستقصاء Questionnaires

يعد أسلوب قوائم الاستقصاء من الأساليب واسعة الانتشار المستخدمة فى الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالوظائف ، خاصة عندما يكون

هناك عددا كبيرا من الأفراد يجب تحليل وظائفهم ، وتعد طريقة غير مكلفة ولا تحتاج إلى وقت طويل إذا ما قورنت بتجميع المعلومات عن طريق المقـابلات هذا بالإضافة إلى أن تجميع عدد كبير من إجابات الأفراد على أسـئلة موحـدة يمكن من إجراء التحليل الصحيح.

ومن أهم المعلومات الواجب الحصول عليها لتحليل الوظائف بصورة دقيقة :

١- تعريف الوظيفة وتحديد المسمى المعروفة به.
٢- تحديد علاقات الوظيفة الرأسية والأفقية.
٣- بيان مكونات الوظيفة وأغراضها الرئيسية.
٤- بيان مقاييس ومعايير الأداء الخاصة بالوظيفة.
٥- الخصائص الشخصية لشاغل الوظيفة.
٦- القيود الخاصة بالسلطة ومدى القدرة على اتخاذ القرارات.
٧- الإحصائيات ذات العلاقة المرتبطة بالنواحي المالية والأدوات والمعـدات والموارد وكافة البيانات المرتبطة بالنتائج.
٨- ظروف العمل المادية والمعنوية.
٩- المعلومات الأخرى التى لها علاقة وثيقة بالوظيفة.

ويوضح الشكل رقم (٢/٣) نموذج استقصاء تحليل وظيفة :

شكل رقم (٣/٢)
نموذج استقصاء تحليل وظيفة

١ -تعريف الوظيفة :

مسمى الوظيفة ودرجتها : ....

موقع الوظيفة : ....

محل الوظيفة : ....

التاريخ : / / ٢٠٠٠م

٢ - ملخص عام عن الوظيفة :

....
....
....
....

٣ - واجبات الوظيفة :

....
....
....

٤ - الإشراف الذي تمارسه الوظيفة :

....
....
....

٥ - الإشراف الواقع على الوظيفة :

....
....
....
....

٦- **العلاقات مع الوظائف الأخرى :**

الوظائف التى تُرقى إلى الوظيفة :

الوظائف التى ترقى إليها الوظيفة :

٧- **الآلات والأدوات والمعدات التى تستخدمها الوظيفة :**

٨- **ظروف العمل :**

المادية :

المعنوية :

٩- **خصائص ومواصفات شاغل الوظيفة :**

المتطلبات الجسمانية والعضلية :

المؤهلات العلمية :

المهارات الخاصة :

الخبرات المطلوبة لشغل الوظيفة :

البرامج التدريبية المطلوب الحصول عليها قبل التعيين :

١٠ – المقترحات لزيادة إنتاجية الوظيفة :

مقترحات تتعلق بتنظيم العمل :

....

مقترحات تتعلق بالصلاحيات المحددة للوظيفة :

....

مقترحات تتعلق بتوزيع العمل على وقت الوظيفة :

....

مقترحات تتعلق بالنماذج والسجلات المستخدمة فى الوظيفة :

....

مقترحات تتعلق بتنظيم مكان العمل (أدوات – آلات – مكاتب – إضاءة – تهوية – ... الخ) :

....

مقترحات تتعلق بتسهيل الرجوع إلى الرؤساء.

....

١١ – الشروط والخصائص الخاصة (الفريدة) التى تتطلبها الوظيفة :

د – قوائم المراجعة Checklists :

تقدم قائمة المراجعة مجموعة من العناصر تساعد فى تحليل وظيفة معينة، ويقوم شاغل الوظيفة والمشرف عليها بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بتلك العناصر. وهذا الأسلوب مفيد خاصة فى حالة وجود عدد كبير من الوظائف الروتينية التى يتم العمل فيها على وتيرة واحدة حيث تتشابه مهامها وأنشطتها.

ويمكن القول أن هذا الأسلوب يتميز بالسهولة والسرعة فى التطبيق فى حالة الأعداد الكبيرة من الوظائف المتشابهة ، ولكن تتمثل المشكلة الرئيسية المتعلقة بهذا الأسلوب فى الحاجة إلى إعداد قائمة شاملة ودقيقة للعناصر المراد دراستها وتحليلها حتى يحصل محلل الوظائف على الصورة الحقيقية والواقعية لتحليل الوظيفة المطلوبة.

هـ) سجل الموظف اليومي Diaries and Logs :

يمكن الاعتماد على تدوين الملاحظات وتسجيلها بصورة يومية أولا بأول، حيث يطلب من شاغل الوظيفة تدوين كافة الأنشطة والمهام التى يمارسها طوال يومه بحسب قيامه بها.

ويناسب هذا الأسلوب المستويات الإدارية العليا ، وإن كان يحتاج إلى مراعاة الدقة والمتابعة لما يتطلبه من وقت يتسم بالأهمية حيث يرتبط تطبيقها بأشخاص ليس لديهم الوقت الكافى لتدوين الملاحظات والمقترحات المطلوبة.

و) الملاحظة Observation

تعد الملاحظة من بين الأساليب العامة المعروفة للحصول على البيانات والمعلومات لتحليل الوظائف ، ويمكن القول أن هذا الأسلوب يمثل الأساس الجوهري عند دراسة العمل والتعرف على الحركة والزمن المطلوبين لأدائه.

ز) ملاحظة الزملاء Participant Observation

يمكن تدعيم أسلوب الملاحظة الذي يتم بناء على ما يراه محلل الوظيفة بملاحظة الزملاء وأفراد المجموعة المشاركين للفرد الذي يؤدي الوظيفة وذلك للحصول على كافة البيانات المتعلقة بالوظيفة بصورة شمولية. حيث أن الأفراد المشاركين يعايشون الفرد ويلاحظون تكراره لمهام وظيفته مما يسمح لهم بمتابعة كافة إجراءات العمل.

ح) طريقة الأحداث الجوهرية Critical Incident Method :

يقوم هذا الأسلوب على أساس سؤال شاغل الوظيفة عن أهم الأحداث الجوهرية والحرجة التى واجهته عند أدائه لمهام وظيفته حيث يهتم محلل الوظيفة بتكوين صورة واضحة عن المجالات الأساسية ذات العلاقة الوثيقة بنجاح أو فشل الوظيفة. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على قدرة الأفراد على تذكر الأحداث الجوهرية فى حياتهم الوظيفية وبيان تأثيرها على الأداء والوظيفي. ويتم ذلك من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع الأفراد للوقوف على التصرفات السلوكية فى الأحداث الحرجة فى وظائفهم وتأثيراتها المختلفة على الأداء الوظيفي.

ط) التحليل المتتابع للمهام Hierarchical task Analysis :

يعتمد هذا الأسلوب على تجزئة الوظيفة إلى عدة مهام متتابعة ثم يتم تجزئة الأخيرة بدورها إلى مهام فرعية subtasks ، ويسهم ذلك فى بيان الأهداف أو النتائج المراد تحقيقها من كل مهمة ، ومن ثم بيان الوصف التحليلي لما يجب أن تمارسه الوظيفة وتحديد المقاييس الواجب الالتزام بها لتحقيق ذلك ، وبيان الظروف والمتغيرات المناسبة الواجب مراعاتها لتحسين أداء المهام.

ى) تحليل مستودع البيانات Repertory Grid

يركز هذا الأسلوب على دراسة مكونات الوظائف من خلال التعرف على الاختلافات بين الأداء العالي والأداء المنخفض ، إنه أسلوب مناسب للحصول على الخصائص الشخصية ، ووجهة نظر الأفراد بصورة شاملة ، إذ يقوم محلل الوظيفة بإجراء مقابلات مع أحد المديرين للحصول على آرائه حول وظيفة ما، من ناحية أداء الأفراد لها فى حالات متباينة وذلك اعتمادا على بيان معايير الأداء المختلفة مع فصل كل جزئية من تلك الأنشطة على حده وبذلك يمكن تكوين صورة واقعية عن متطلبات الأداء الفعال للوظيفة.

ك) تقييم كفاءة الأداء Competence Assessment

يعتمد أسلوب تقييم كفاءة أداء الوظيفة على أساس الخطوات التالية :

أ- تحديد معايير فعالية الأداء مثل المبيعات ، الأرباح ، الإنتاجية ، تقييم الزملاء ، العملاء ، المرؤوسين.

ب- تحديد المقاييس المميزة للأداء مثل تحقيق نسبة زيادة مقدارها ١٠% على ما تم تحديده لتحقيق الأهداف.

ج- جمع البيانات بالطرق المختلفة ، مثل وصف المجموعات لما يمثل عناصر الكفاءة ، أو إعداد مسح لدراسة مختلف حالات الأفراد ، أو قيام الخبراء بإعداد قاعدة بيانات حول عوامل الكفاءة أو إجراء مقابلات لدراسة الأحداث والتصرفات السلوكية أو عن طريق الملاحظة بمختلف أبعادها.

د- تحليل البيانات وبيان متطلبات كفاءة الأداء ومجالات التميز

هـ- تحديد مدى صدق وثبات معايير الكفاءة حتى يمكن الاعتماد عليها فى تحليل أعمال الوظيفة.

المرحلة الثالثة : تجميع البيانات وتحليلها :

يتعامل محلل الوظائف مع العديد من المجالات والأبعاد المرتبطة بعملية التحليل ، ويجب أن يوليها الاهتمام الكافي حتى يمكن التوصل للتحليل الأمثل للوظيفة ، أما إذا كانت البيانات غير كاملة أو غير صحيحة فإن عملية تحليل الوظائف لن تحظى بالنجاح المطلوب ، وحتى يمكن القيام بهذه المرحلة على الوجه الأكمل يجب إتمام الخطوات التالية :

١ – **تجميع بيانات الوظيفة :** حتى يمكن تجميع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف بشكل صحيح :

أ- الحصول على موافقة الإدارة العليا وتجاوبها

ب- تجنب التحيز عند تجميع البيانات حتى لا يؤثر ذلك على دقة عملية التجميع.

جـ- إتمام المقابلة فى ظروف إيجابية وموضوعية حتى تسهم فى تجميع البيانات بسهولة ويسر.

د- التأكد من موافقة الإدارة العليا ومساندة أعضائها وتفهمهم لعملية التحليل وأهدافها ، ولذا يجب أن يراعي محلل البيانات الإرشادات والتوجيهات التالية :

- كسب تأييد الإدارة العليا لعملية التحليل منذ الخطوات الأولى لمشروع تحليل الوظائف
- التنسيق فيما بين جميع الأنشطة التى سيتم تحليلها من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- إمداد الأفراد الذين سيتولون مرحلة تجميع البيانات بالمعلومات اللازمة عن الأهداف والإجراءات وطبيعة عملية التحليل وأهميتها.

ويجب أن تتسم البيانات التى سيتم تجميعها بالدقة والحداثة وتقديم الصورة الحقيقية الصادقة عن أنشطة العمل ، لذا يجب مراعاة العينات – إذا تم الاعتماد عليها فى عملية التحليل – ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة حتى لا يحدث التحيز أو الخطأ.

٢ – تحليل البيانات

بعد تجميع بيانات الوظيفة ، تبدأ عمليات وأنشطة تحليل تلــك البيانـــات ، وهناك العديد من الطرق التى يمكن الاعتماد عليها لتحليل هذه البيانات منها ما هو وصفي ومنها ما يعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضـــية. إن محلـــل البيانات يجب أن يحدد قبل تجميع البيانات ما هى إجراءات وطرق التحليل التى سيتبعها بما يفيد فى عملية التجميع ذاتها حتى لا ينتهى من التجميع ويتضح له أن هناك قصورا فى البيانات أو وفرة لا داعي لها.

يقوم محلل البيانات أيضا بالتأكد من البيانات التى تم تجميعها للوقوف على مدى صدقها وموضوعيتها ، إذا يشير **الصدق** إلى التأكد والثقة فى البيانات التى تم تجميعها ، وخاصة عندما يتم تجميع البيانات من عدة مصادر فالأمر يحتاج إلى مراجعتها لتحديد مدى اتفاق تلك المصادر على عناصر وخصائص معينة ، وقد يجد أن هناك اختلافات بين تلك المصادر ولكن لا تـــأثير لهـــا لانخفـــاض درجة تأثيرها ، أما إذا كانت الاختلافات ذات درجة ملموسة ومـــداها واســـع فيجب على المحلل أن يعيد مراجعة عملية التجميع أو يعيدها بالكامل.

٣ – استخلاص النتائج وإعداد التقارير :

إذا اكتملت عملية تحليل البيانات الخاصة بالوظيفة ،فإن القائم بعملية التحليل يجب أن يعد التقرير المناسب بالنتائج التى توصل إليها ، ويحتوي هذا التقرير

على أهداف ومجالات عملية تحليل الوظائف ، وملخص للطرق والأساليب المستخدمة ومبررات استخدامها ، مع شرح لعملية التحليل كيف تمت وبيان المعلومات التى تم استخدامها ، وبيان التوجه الاستيراتيجي الذي يبين الفئات والأطراف التى ستستفيد من نتائج هذا التحليل مستقبلا ؟

ويجب أن يكتب التقرير فى شكل واضح ومبسط ، يدركه ويتفهم نتائجه الشخص الذى يقدم له بعيدا عن الإطناب والمصطلحات الفنية والطرق والأساليب البالغة التخصص ، فإن عملية تحليل الوظائف قد تفتقد أهميتها وموضوعيتها إذا لم تقدم للمديرين بشكل دقيق ومفهوم يبين لماذا أعدت ؟ وما هى مجالات الاستفادة منها ؟ ومتى يمكن تطبيقها ؟

٤ – مراجعة بيانات تحليل الوظيفة دوريا

إن الجزء الأخير فى مرحلة تجميع وتحليل بيانات الوظيفة يتمثل فى مراجعة النتائج بصورة دورية حيث تتسم الوظائف بالديناميكية ، فإن المعلومات التى تم تجميعها عن إحدى الوظائف اليوم لا نضمن لها الاستقرار والدقة خلال خمس سنوات قادمة. ومن ثم يجب تحديث البيانات دوريا وبصورة مستمرة لتلاحق التغير فى أنشطة ومهام الوظائف.

المرحلة الرابعة : تقييم أساليب تحليل الوظائف

هناك العديد من العوامل المستخدمة لتقييم أساليب تحليل الوظائف ، ومن أهم المعايير التى يمكن الاعتماد عليها لتقييم أساليب تحليل الوظائف :

١- **الغرض من التحليل** : هل تمكن البيانات التى تم تجميعها من تحقيق غرض أو عدة أغراض معينة ؟

٢- **التعدد والتنوع** : هل يمكن استخدام الأسلوب الواحد لتحليل عدة وظائف مختلفة ؟

٣- **المعيارية** : هل يمدنا هذا الأسلوب بالبيانات التى يمكن مقارنتها ببيانـــات تم تجميعها عن طريق أسلوب أخر ؟

٤- **القبول** : هل يتسم الأسلوب بالقبول من وجهة نظر من يستخدمه ؟

٥- **التدريب عليه** : ما قدر التدريب المطلوب قبل استخدام هـــذا الأســـلوب لتجميع البيانات ؟

٦- **حجم العينـــة** : ما حجم العينة المطلوبة الإعتماد عليه لتجميع البيانات من مصادرها المختلفة ؟

٧- **التعميم (التطبيق على نطاق واسع)** : هل يمكن استخدام الأسلوب علـــى نطاق واسع خارج نطاق الوحدة / المنظمة. أم أنه صمم للتطبيق علـــى منظمة خاصة ؟

٨- **الصدق** : هل يتيح الأسلوب بيانات موثوق منها ؟

٩- الوقت المطلوب : ما الوقت المطلوب لتحليل الوظيفية عن طريـــق هـــذا الأسلوب ؟

١٠- **التكاليف** : ما مقدار التكاليف التى يتطلبها تطبيق هذا الأســـلوب لتحليـــل الوظيفية ؟

توصيف الوظائف Job Description

يعد توصيف الوظيفة الغاية المنشود وتحقيقها من القيام بعملية تحليل الوظائف ويتمثل منتجها النهائي فى صورة بطاقات توصيف الوظائف التى عرضنا فى نهاية الفصل لبعض نماذجها التطبيقية فى إحدى الشركات المصرية الكبرى (*).

وتفيد عملية توصيف الوظائف فى عمليات الاختيار والتعيين ، كما تفيد فى تحديد الاحتياجات التدريبية والتهيئة المبدئية للعاملين ، هذا بالإضافة إلى دورها الفعال فى تقييم الوظائف وإجراء عملية تقييم أداء العاملين.

ومن أهم العناصر التى تحتوي عليها بطاقات توصيف الوظائف ما يلي :

١- **تعريف الوظيفة** : ويتضح ذلك من خلال بيانات مسمى الوظيفة وموقعها فى الهيكل التنظيمي أى بيان مستواها فى الوحدات الإدارية قسم / إدارة/ إدارة عامة / قطاع ، والأجر المحدد للوظيفة ، هذا إلى جانب بيان المشرف المسئول عن الوظيفة ، وتحديد القائم بالتوصيف والقائم باعتماده وتاريخ إعداد التوصيف.

٢- **موجز الوظيفة** : يبين توصيف الوظيفة فكرة عن الوظيفة وأهدافها وعلاقاتها ومتطلبات أدائها وأهم واجباتها باختصار فى مرحلة متقدمة من بطاقة التوصيف.

٣- **واجبات الوظيفة ومسئوليتها** : وتمثل تحديد واجبات الوظيفة المتمثلة فى صورة مهام وأنشطة يجب أداؤها بصورة تفصيلية ومحددة وواضحة لا يختلف فهمها من شخص لآخر. هذا ويجب تحديد مسئوليات الوظيفة من النواحي الفنية والإدارية والمالية.

(*) أنظر ملحق الفصل الذى يعرض لنموذج بطاقة وصف وظيفى لمدير عام الموارد البشرية .

٤- **علاقات الوظيفة** : تهتم بطاقات توصيف الوظيفة بتحديد الإشراف الواقع على الوظيفة ومستواه الإداري كذلك تبين المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التى تشرف عليها الوظيفة ، وطبيعة ذلك الإشراف ونطاقه.

٥- **المواد والآلات والأدوات المطلوبة للوظيفة** : يجب أن تحدد بيانات توصيف الوظيفة كافة متطلبات الوظيفة من الآلات والأدوات المطلوبة للأداء ، كذلك المواد المطلوبة لتمكين شاغل الوظيفة من ممارسة مهامها وأنشطتها.

٦- **ظروف وبيئة العمل** : فى هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف المادية التى يمارس فيها العمل ، كترتيب مكان العمل وتنسيقه لتيسير عملية الحركة والإنجاز ، كما يتم تحديد درجات الحرارة والرطوبة والتهوية والإضاءة والضوضاء المناسبة لطبيعة سوق العمل.

٧- **المتطلبات الواجب توافرها فى شغل الوظيفة** ، ويشير ذلك إلى بيان المستوى التعليمي والخبرة والمهارة المطلوبة والاختبارات الواجب اجتيازها، والسمات الشخصية الواجب توافرها.

توصيف الموظف Job Specification :

يعطى توصيف الوظيفة بياناً تفصيليا عن الوظيفة ، أما توصيف الموظف فإنه يهتم ببيان المتطلبات والشروط الواجب توافرها فيمن يجب أن يشغل الوظيفة ، والتى تتضمن التعليم والمعرفة والمهارة والقدرات والسمات الشخصية.

وفيما يلي نعرض لأهم العناصر الواجب دراستها فيما يتعلق بتوصيف الموظف :

١- **التعليم والمعرفة** : وهنا تحدد المؤهلات العلمية الواجب الحصول عليها لشغل الوظيفة ، وما قد تتطلبه الوظيفة من معارف ومعلومات شخصية يراها المسئولون ضرورية لممارسة مهام الوظيفة المختلفة.

٢- **الخبرات والمهارات** : تمثل الخبرة عدد السنوات التى قضاها المتقدم فى العمل بنفس مجال الوظيفة مما يمكن من دعم المهارات وتنميتها ، وتتعلق المهارات بالفنون المتعلقة بتطبيق وممارسة المعارف والعلوم فى مجالات معينة تتطلبها الوظيفة فقد تكون المهارات يدوية أو فنية أو تركيبية أو مهارات إدارية وإنسانية ...... وهكذا.

٣- **القدرات الجسمانية** : تتطلب معظم الوظائف قدرات جسمانية معينة مما يفرض ضرورة إجراء الفحص الطبي الشامل للموظف وإعداد السجل الملائم والاطمئنان إلى عدم وجود أى عاهات أو أمراض مستديمة تعوق عن العمل.

٤- **القدرات الخاصة** : تحدد مواصفات الموظف ما يجب أن يتوفر فيه من قدرات خاصة مطلوبة للوظيفة سواء كانت قدرات إدارية أو فنية أو إنسانية أو ذهنية أو عضلية ومن بين تلك القدرات :

- القدرة على الابتكار والتجديد والتطوير فى العمل.
- القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة.
- القدرة على الربط والتحليل و الاستنتاج.
- القدرة على التكييف والانسجام والعمل فى ظروف متقلبة.
- القدرة على إدارة الخلاف والصراع والتفاوض.
- القدرة على إجراء اتصالات فعالة مع الآخرين.

٥- **السمات والخصائص الشخصية** : يجب تحديد المواصفات والخصائص المتعلقة بالأشخاص وسماتهم بحسب ما تتطلبه الوظيفة ، ومن بين تلك الخصائص :

- الأمانة والإخلاص.
- الصدق والصراحة.
- الذكاء وقوة الملاحظة.
- السيطرة والتحكم.
- الاستقامة وقوة العزيمة.
- المظهر والنظافة والتناسق.
- الشجاعة والطموح.

ملحق الفصل

نموذج بطاقة الوصف الوظيفي لمدير عام الموارد البشرية

بطاقة وصف وظيفة
لمدير عام الموارد البشرية

- **اسم الوظيفة** : مدير عام الموارد البشرية
- **الإدارة التابع لها الوظيفة** : قطاع الشئون الإدارية
- **الدرجة المالية** : مدير عام
- **المستوى** : قيادية

الوصف العام للوظيفة

- **موقع الوظيفة** : على قمة وظائف الإدارة العامة لشئون الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لقطاع الشئون الإدارية.
- **الغرض من الوظيفة** : الإشراف والتوجيه العام لتنفيذ إجراءات العمل بالإدارة العامة لشئون الموارد البشرية (تعيين، ترقية ، نقل ، ندب، أجازات ، جزاءات، ملفات ، علاوات ،...) لضمان مطابقتها لأحكام القوانين واللوائح الحاكمة والمنظمة.
- **نطاق الإشراف الواقع :**

من الوظيفة :

- على إدارات التعيينات والذمة المالية ، شئون الأفراد ، السجلات والملفات.
- مراجعة أعمالهم مراجعة عامة وإعتماد النتائج أو عرضها على السلطة الأعلى

على الوظيفة :

- رئيس قطاع الشئون الإدارية الذي يقوم بتخطيط ورسم سياسات وطرق العمل والمراجعة العامة والإجمالية وإعتماد بعض النتائج.

مسئوليات وواجبات الوظيفة :

- الاشتراك مع رئيس قطاع الشئون الإدارية فى إعداد طرق وإجراءات العمل ورسم وتخطيط السياسة العامة للإدارة العامة لشئون الموارد البشرية.
- تخطيط طرق وإجراءات العمل للإدارات التابعة بما يكفل تطبيق أحكام قوانين ولوائح شئون الموارد البشرية المعمول بها فى الشركة على الوجه الصحيح.
- متابعة وتنسيق الإدارات التابعة سواء فيما بينها أو غيرها من الأنشطة الأخرى بالشركة وخاصة الإدارة العامة للأجور والتأمينات الاجتماعية.
- المراجعة العامة لمذكرات العرض على لجنة شئون العاملين أو على مجلس إدارة الشركة فى معوقات التنفيذ إن وجدت وإعتماد إجراءات التنفيذ فى حدود سلطتها.
- مراقبة تنفيذ اللوائح والتعليمات المتعلقة بشئون الأفراد وتوضيح وتفسير المهم منها للمستويات الأدنى لدى التطبيق مع التوجيه بأية تعديلات تطرأ عليها.
- التأكد من استمرار القيد بالسجلات المنظمة للعمل والفحص العام للأوراق والملفات والسجلات بالإدارة العامة لشئون الموارد البشرية ومراجعة أعمالهم مراجعة إجمالية.
- تبسيط إجراءات العمل داخل الإدارات والأقسام التابعة وتطويره بما يحقق توفير الجهود والنفقات وسرعة ومرونة الأداء.
- تقديم الاستشارات والتقارير المتعلقة بالعمل وإعداد الدراسات والبحوث فى مجال شئون الموارد البشرية وعرضها على السلطات الأعلى متى طلب منها ذلك وتولى أمانة لجنة شئون الموارد البشرية.
- الإشراف والتوجيه العام الفني والإداري على العاملين بالإدارات والأقسام التابعة.

تقارير عن العمل :

- تقارير عن الظواهر التى تكتشف لدى تطبيق النظم واللوائح مثل (ارتفاع نسبة الغياب أو الأجازات فى وقت معين أو خلال وردية معينة).

الاتصالات والغرض منها :

- داخليا : جميع إدارات الشركة.
- خارجيا : القوى العاملة ، التجنيد ، مصلحة الكسب غير المشروع ، الجهاز المركزي للمحاسبات ، الجهاز المركزي للإحصاء ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، والجهات الأخرى فى حدود الاختصاص.

شرط شغل الوظيفة :

- التأهيل العلمي : مؤهل عال مناسب.
- الخبرة العلمية والمهارات :
  - خبرة ١٥ سنة / أو قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل فى وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة.
  - مهارة عالية فى شئون الموارد البشرية.

صفات وقدرات شخصية :

- قدرة على القيادة والتوجيه والمتابعة والتنسيق والمراجعة لموظفي إدارة الموارد البشرية مع التطوير فى أسلوب الأداء.
- القدرة على المناقشة وحضور الاجتماعات واللجان وإعداد اللوائح والتعليمات والإجراءات التنفيذية لها فى حدود الاختصاص.



الفصل الرابع
الاستقطـــاب

✍ بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التاليـة :

- ⊙ مفهوم الاستقطاب وأهميته
- ⊙ مبررات الاستقطاب وأسبابه
- ⊙ مراحل وخطوات عملية الاستقطاب

مقدمــــة :

تعد عملية الاستقطاب والاختيار من بين الإجراءات الجوهرية التى تمارسها إدارة الموارد البشرية فى المنظمة ، وحتى يتم الاستقطاب على نحو صـــحيح يجب أن تتأكد المنظمة أنه يهتم بجذب أفضل الكفاءات المتقدمـــة للعمـــل بعـــد إجراء عمليات الفحص والاختبار المناسبة.

إن الآثار السلبية للاستقطاب السيئ يمكن الإحساس بها بأقصى سرعة مـــن خلال عدة مظاهر من بينها ارتفاع معدلات دوران العمالـــة ، وتـــدنى الأداء، وانخفاض الدافعية نحو العمل ... وغيرها.

ونظرا لأهمية موضوع الاســـتقطاب وآثـــاره الجوهريـــة علـــى مختلـــف موضوعات إدارة الموارد البشرية الأخرى ، فإننا سنناقش فـــى هـــذا الفـــصل الموضوعات التالية :

- **مفهوم الاستقطاب وأهميته**
- **مبررات الاستقطاب وأسبابه**
- **مراحل وخطوات عملية الاستقطاب**

مفهوم الاستقطاب وأهميته :

يشير الاستقطاب إلى : عمليات البحث والدراسة والتحري عـن المـوارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة فى مختلف المـستويات التنظيمية ، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. ومن خلال هذا التعريف يمكننا القول أن عملية الاستقطاب تركز على :

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية التى يمكـن ضـمها للعمل بالمنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التى تسهم فى استقطاب الرجل المناسب للوظيفة المناسبة
- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة سـواء كانـت داخلية أو خارجية والتعرف على مدى كفاءتها.
- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظـائف شاغرة تم تحديدها عن طريق ذوي التخصص.
- تحرى العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاختيـار ، والالتـزام بالإجراءات القانونية.
- التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب مثل الرجوع للمصادر ذات الثقة وإعداد العقود ، واستيفاء المستندات والسجلات ... وغيرها.

وتتعدد النقاط التى **توضح ضرورة الاستقطاب وأهميته**، ومن أهمها ما يلي :

١- الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين ، وكلما زادت أعـداد المتقـدمين زادت فرصة المنظمة فى انتقاء الأكفأ كما ونوعا.

٢- يسهم الاستقطاب فى تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية ، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.

٣- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى فى بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

٤- تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب إلى توصيل رســالتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مسارهم الوظيفي الأفضل

مبررات الاستقطاب وأسبابه :

عندما تصبح إحدى وظائف المنظمة شاغرة ، أو تتوقع أن تخلو الوظيفة من شاغلها فى المستقبل القريب فإن أول ما يشغلها هو أن توفر الموظف المناسب لشغلها. ويمكن القول أن أهم مبررات الاستقطاب تتمثل فيما يلي :

١ – إعادة التنظيم Reorganization :

قد يحتاج التنظيم إلى إعادة تنظيم الوظائف بشكل ما حتى يمكن أداء نفــس العمل ولكن بالعدد المناسب من الأفراد. لقد أصبح من المتطلبات الــضرورية للكثير من المنظمات القيام بدراسة حجم العمالة لديها وذلك عن طريــق إعــادة التنظيم بهدف زيادة إنتاجية أعضائه.

٢ – العمل المرن Flexible working :

يعد العمل المرن من بين السبل التى يمكن إتباعها للحفاظ علــى الإنتاجيــة دون زيادة العاملين أو حتى الاحتفاظ بنفس عددهم ويمكن أن يأخذ العمل المرن عدة صور من بينها زيادة وقت العمل الإضافي ، هذا إلى جانب ساعات العمل المرن ، والعمل عن طريق الاتصالات التليفونية ، وعدم الحضور لمكان العمل إلا لإتمام الإجراءات الرسمية ، أى إتاحة الفرصة للعاملين لإتمام جزء ما مــن العمل بالمنزل.

٣-العمل لجزء من الوقت part time أو الاتفاق مع العاملين Casual staff:

قد لا تفضل بعض المنظمات العمل طول الوقت لعامليها وإنما تعتمد علـــى تحديد جزء من الوقت لهم أو تتفق معهم على نصف يوم ، أو فترة واحدة فـــى صباح اليوم أو فى المساء. ويتوقف الاعتماد على أي منهما بحـــسب طبيعـــة العمل فى المنظمة ومتطلباتها ، وقد تعتمد المنظمة على إحدى مكاتـــب العمـــل لتوفير متطلباتها من العمالة حسب كمية العمل لديها.

٤ – الاعتماد على المتعهدين Using Contractors:

يمثل المتعهدون تلك المكاتب الخدمية والتجاريـــة التـــى تمـــد المنظمـــات باحتياجاتها من العمالة نظير أجر معين ، حيث تيسر للمنظمة توفير احتياجاتها من العمالة دون ضمان إنتاجيتها ، فهى بمثابة وسيط لتوفير العاملين بمؤهلات وخبرات معينة فقط.

٥ – انتقال العاملين وترقيتهم Staff Transfer or Promtion

يتم انتقال العاملين من وظيفة إلى أخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية أو لتحقيق تنمية للموظف الذي يتم نقله ، ويفضل الكثيرون انتقال الموظف وترقيته من داخل المنظمة عن البحث والتحري وشغل الوظيفة الشاغرة مـــن خـــارج المنظمة لأن ذلك يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الدافعية والتحفيز للعـــاملين بالمنظمة هذا إلى جانب الالتزام الأخلاقي للمنظمة تجاه العاملين بها.

٦ – مشاركة الوظيفة Job sharing

تعد المشاركة فى الوظيفة من بين التطبيقات التى شاع استخدامها بكثرة فى السنوات الأخيرة وذلك لأنها تحقق الكثير من الفوائد إلى جانب ما تؤديه لزيادة الانتماء التنظيمي.

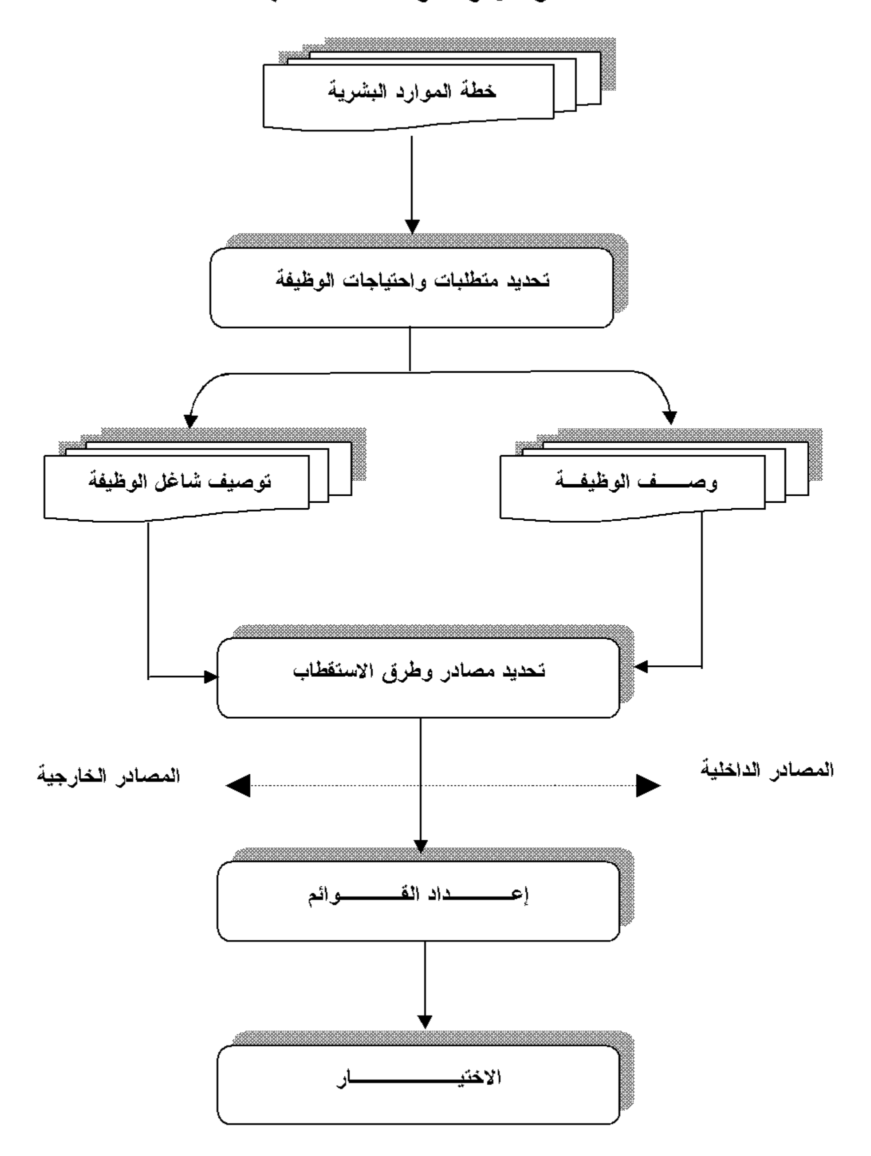
٧- الاعتماد على الحاسب الآلي (الكمبيوتر) :

يؤدي الاعتماد على الحاسب الآلي إلى تخفـيض المجهـودات المبذولـة ، والتكاليف التى تتحملها المنظمة على المدى البعيد مما يحمـل معـه ضـرورة دراسة قضية العدد المناسب من العمالة الذي يتميز بالمهارة والإبداع فى مجال الأعمال ، وتحليل البدائل المتكاملة لأداء الأنشطة ، هل يتطلب الأمر استقطاب عمالة جديدة أو الاعتماد على تنمية مهارة العاملين الحاليين ؟!

مراحل وخطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بعدة مراحـل يمكـن بيانهـا مـن خـلال الـشكل رقم (١/٤) ، ويتضح من الشكل أن جميع مراحل وخطوات عملية الاستقطاب حتى يكتب لها النجاح لابد أن تؤسس على خطة واضحة للموارد البشرية ، ثم تحدد بوضوح المبررات والأسباب الداعية للاستقطاب ، ويؤثر ذلك بشكل كبير على عملية تحليل الوظائف – وصف الوظيفة وخـصائص وشـروط شـاغل الوظيفة – ، وبناء على ذلك يمكن التفكير فى مصادر الاستقطاب وطرق اختيار الأفضل من بينها.

شكل رقم (١/٤)
مراحل وخطوات الاستقطاب



أولاً : خطة الموارد البشرية :

تمثل خطة الموارد البشرية الأساس الصحيح للانطلاق فى إتمام خطـــوات الاستقطاب إذ أنها تمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والتى تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة فى أوقات محددة سواء كان ذلـــك لوحـــدة قائمـــة أو لمشروع تحت الدراسة، ومن ثم تتمكن المنظمة من تحديد الفائض أو العجز بعد الدراسات الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل العرض والطلب والتوفيـــق بينهما.

ثانيا : بيان متطلبات واحتياجات الوظيفة

تهتم هذه المرحلة بتحديد مكونات كل وظيفة بشكل دقيق وواضح ، وبيـــان الخصائص والشروط الواجب توافرها فى الشخص المطلوب لشغل هذه الوظيفة بما يؤدي لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير أدائها الضرورية ، وهذا يعنـــي أولا القيام بوصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها فى تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته. ومن ثم تحديد التوصيف المتكامـــل والخـــصائص التفصيلية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة فيجـــب تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقبالهم والمؤهلات ، والمهارات ، والمعارف ، والخبرات والخصائص الشخـــصية المطلوبـــة لانتقـــاء أفـــضل الأشخاص للقيام بمهام الوظيفة.

بينما يمكننا القول أن هناك العديد من طرق التوصيف التى تيسر بيان تلـــك الخصائص ، إلا أن هناك طريقتين شهيرتين هما :

١ – خطة روجر السباعية الأبعاد Alec Rodger's Seven – Point Plan

تتمثل الأبعاد التى تركز عليها تلك الخطة فى سبع نقاط هى :

أ- **الخصائص الطبيعية (الجسمانية)** : الصحية ، المظهر ، التحمل ......

ب- **التأهيل العلمي** : التعليم ، المؤهلات ، الخبرات.

ج- **الذكاء** : القدرات الفكرية بصفة عامة.

د- **القدرات الخاصة** : البراعة الفنية واليدوية، والقدرات الكتابية ومهارات الاتصال.

هـ- **الاهتمامات** : القيم الفكرية ، القيم العلمية ، التركيب والهيكلة ، الأعمـــال الطبيعية ، الأعمال الفنية والأدبية ، والأنشطة الاجتماعية.

و- **الميول والنواحي المزاجية** : القبول ، والتأثير فى الآخـــرين ، والنـــواحي النفعية ، الاعتمادية ، والثقة بالنفس.

ز- **خصائص أخرى** : أى خصائص أخرى مطلوبة لإتمـــام مهـــام الوظيفـــة ، كالقدرة على السفر للخارج ، وضرورة قيادة السيارات... الخ

٢- نظام فراسير الخماسي

Munro Fraser's five – Fold Grading system

وتتمثل أبعاد ذلك النظام فى خمس نقاط هى :

أ- **التأثير فى الآخرين** : الخصائص الطبيعية،والمظهر،ولغة التخاطب والإقناع.

ب- **المؤهلات والخبرات** : التعليم ، والتدريب ، الخبرة العملية.

ج- **القدرات الشخصية الفطرية** : سرعة البديهة والإدراك ، والقدرة على التعلم والرغبة فيه.

و- **الدافعية** : الأهداف الشخصية ، والرغبة فى الإنجاز ، ومعـــدلات النجـــاح والإصرار على تحقيقها.

هـ- **السيطرة والتحكم** : الاستقرار العاطفي ، القـــدرة علـــى البقـــاء تحـــت الضغوط، القدرة على مسايرة الآخرين والتعامل معهم.

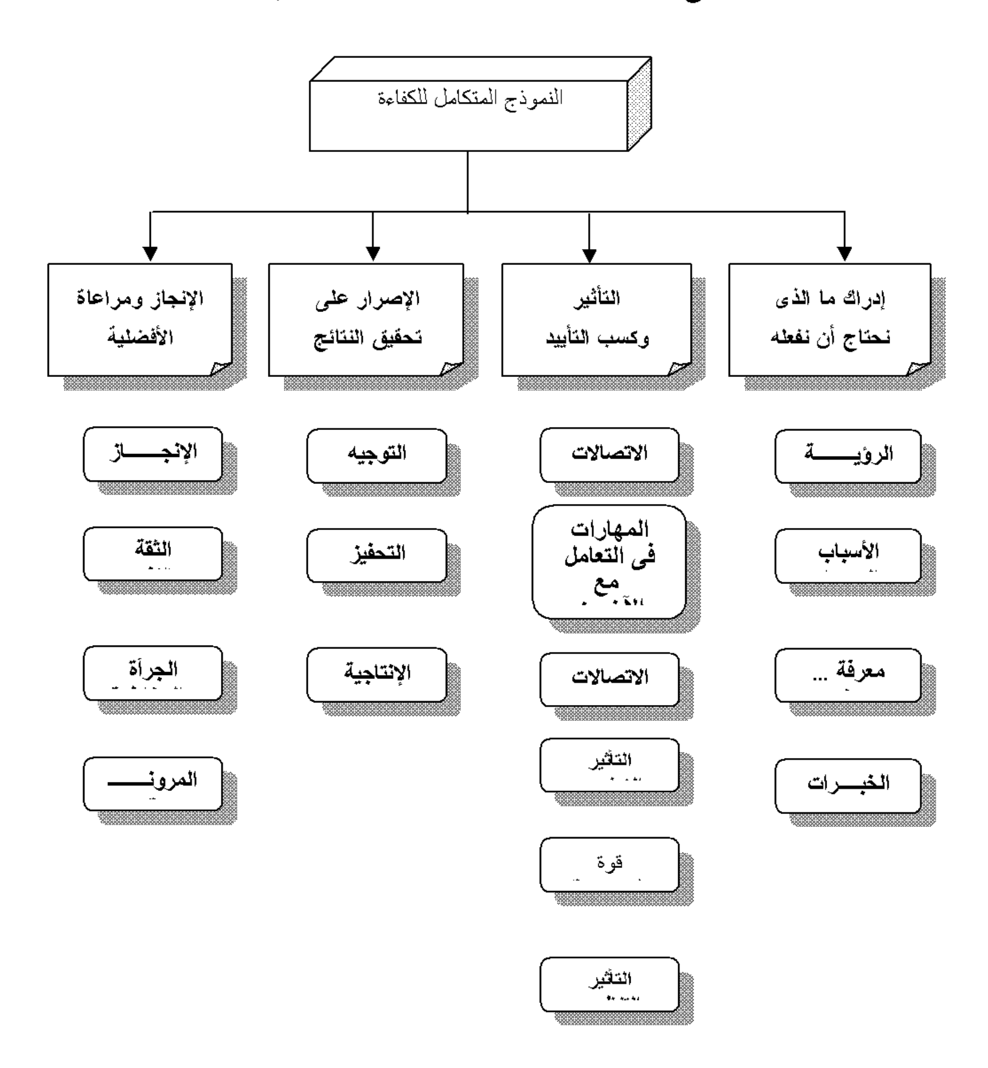
إن كل من هاتين الطريقتين يمكن استخدامها كقائمة للمراجعة والتأكد مـــن توفر الخصائص أثناء مقابلات الاختيار بجانب ما تحدده طبيعة التنظيم فى كافة عملياته الأخرى. ومن ثم يتمثل الهدف الرئيسي فى كيفية اســـتقطاب أفـــضل المتقدمين على الإطلاق من خلال المقابلات والاختبارات التى يتم إجراؤها.

إن المهارة ، والمؤهل ، والخبرات المطلوبة يجب أن تتكامل معا لتحقيـــق الأداء الفعال للوظيفة. ولكن هذه العوامل قد تصبح غير ضرورية بمفردهـــا ، ولا يمكن الاعتماد عليها بشكل أساسي فى بعض الظروف الخاصة. فقد تبحث بعض المنظمات عن الصفات والخصائص الـــسلوكية أو الكفـــاءات المطلوبـــة بصفة خاصة فى شاغل الوظيفة لتحقيق فعالية الأداء بمراعاة ثقافـــة المنظمـــة وفلسفتها السائدة ، فيوضح الشكل رقم (٢/٤) النمـــوذج المتكامـــل للكفـــاءات المطلوبة للوظائف الإدارية الذي تتبعه بعض المنظمات الكبـــرى للتأكـــد مـــن صلاحية الأفراد لشغل وظائفها الإدارية .

ومن الشكل رقم (٢/٤) يتضح أن أهم الأبعاد التى تركز عليها المنظمـــات كشروط لشغل الوظائف الإدارية بها تتمثل فيما يلي :

١- القدرة على الإدراك الصحيح للأمور وبناء الرؤيـــة الـــصحيحة وتقـــديم الأسباب المقنعة ورسم الخطط الفعالة.
٢- القدرة على التأثير فى الآخرين وكسب تأييدهم.
٣- الإصرار على تحقيق النتائج المنشودة.
٤- الإنجاز والسعي الدائم نحو الأفضل وتحمل المسئولية.

شكل رقم (٢/٤)
النموذج المتكامل للكفاءات المطلوبة للوظائف الإدارية



ثالثا : مصادر الاستقطاب وطرقه :

تعد مسألة بيان مصادر الاستقطاب من النقاط المهمـــة الواجـــب تحديـــدها واتخاذ قرار بشأنها فى وقت مبكر يسمح بإتمام بقية الخطـــوات علـــى الوجـــه الصحيح. ففي بعض الأحيان تجد المنظمة أن الاعتماد على المصادر الخارجية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من العمالة ، وذلك عند رغبتها فى تعيين أفراد فى المستويات الدنيا لأول مرة ، وفى أحيان أخرى تلجأ المنظمـــة إلـــى المصادر الداخلية ، وبصفة عامة نلاحظ أن معظم المنظمات تعتمد على مزيج من المصدرين الداخلي والخارجي لاستقطاب احتياجاتها المختلفة من العمالـــة. وفيما يلي نتعرض لكل مصدر منهما بشيء من التفصيل :

المصادر الداخلية :

تشير المصادر الداخلية إلى المتاح من الموارد البشرية داخل المنظمة بـــأي من مستوياتها وإداراتها وأقسامها المختلفة ، كذلك بأى من فروعها ومناطقهـــا المتعددة. ولذا تحرص المنظمات الرائدة إلى الاحتفاظ بالبيانـــات والمعلومـــات المتكاملة عن موظفيها فى شكل مخزون المهارات الذي يمكنهـــا مـــن إجـــراء عمليات التنمية والانتقالات والتقييم بيسر وسهولة ، ومن أهـــم مزايـــا اعتمـــاد المنظمة على المصادر الداخلية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ما يلي :

١- **المعرفة الكاملة بالمرشحين لشغل الوظائف** : إذ يتم شغل الوظيفة الشاغرة بواسطة شخص معروف من حيث مهاراته وقدراته ومعارفه. ومـــن ثـــم تنخفض درجة المخاطرة عند الاعتماد على الأفراد فى الوظائف الجديـــدة نظرا لسابق تقييمهم وملاحظتهم فى وظائفهم السابقة بالمنظمة.

٢- **ارتفاع الروح المعنوية للعـــاملين** : فالترقية من الداخل تعد من أهم عوامل الدافعية والتحفيز للعاملين الحاليين مما يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق النمو المنشود.

٣- **الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد** : إذ أن تأثير عوامل الانتماء والمعايشة لدى العاملين بالمنظمة يزيد بشكل ملموس فى كثير من الأحيان عن تأثير عوامل المهارة والطموح لدى العاملين الجدد.

٤- **انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة** : نظرا لإتمـــام مـــوظفي المنظمة بالمعلومات المتكاملة عنها وعن إجراءات التعامل بها ومعايـــشهم لقيمها وثقافتها.

٥- **سرعة إتمام الإجراءات الخاصة بالتعيين واستلام العمل** : بالإضافة إلـــى انخفاض التكاليف والأعباء التى تتحملها المنظمـــة فـــى كافـــة خطـــوات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

٦- الحفاظ على **سرية أداء بعض الأعمال** داخل المنظمة.

إلا أنه يؤخذ على الاستقطاب من الداخل بعض **العيوب** من بينها :

١- قصور المصادر الداخلية عن مواكبة احتياجات المنظمة من العمالـــة فـــى حالة التوسعات السريعة خاصة فى المستويات الدنيا.

٢- صعوبة الإجراءات الخاصة بالاستقطاب الـــداخلي للمنظمـــة فـــى بعـــض الأحيان، لما يتطلبه ذلك من إجراءات بيروقراطية ونماذج متعددة وأوقات انتظار وقوائم ومتطلبات وشروط ومقابلات ... الخ.

٣- عدم المرونة والشعور بعدم التجديد والتطوير.

٤- حرمان المنظمة من الكفاءات التى يمكن الحصول عليها فى حالة اعتمادها على المصادر الداخلية فقط.

٥- حاجة بعض الوظائف الجوهرية بالمنظمة إلى مستوى معين من المهـــارة والخبرة قد لا تتوفر لدى العاملين بها.

ومن **أهم الطرق** التى يمكن إتباعها فى حالة الاعتماد على المصادر الداخلية ما يلي :

١- **الترقية** : وتمثل أكثر الطرق انتشارا ، وتتم عن طريق مراجعة ســجلات العاملين وتجميع وتحليل كافة المعلومات اللازمة عن الأفــراد المرشــحين للترقية والإطلاع على نتائج تقييم أدائهم فى السنوات الماضــية ، وتتبــع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية فى تقرير مدى صلاحية الفرد للترقيــة إلى وظيفة ذات شأن أعلى من الوظيفة التى يتقلدها حاليا ، وعادة ما تعتمد المنظمة عند إتباعها لهذه الطريقة على أساس معين مــن أســس الترقيــة المعروفة والتى قد تكون بالأقدميــة أو بالكفــاءة ، أو الترقيــة بالأقدميــة والكفاءة معا.
٢- **النقل** : ويشير إلى نقل أو تحويل الموظف من قسم إلى آخر أو مــن إدارة إلى أخرى ، أو من وظيفة إلى أخرى ، والنقل أو التحويل عادة ما يتم بين وظائف متماثلة فى الدرجة الوظيفية على الأقل ، ويتم النقل استجابة لرغبة الأفراد أو نتيجة لمصلحة العمل وقد يصحب النقل بعض المزايا المحفــزة بقبول التحرك من مكان لآخر ولكنها لا تتساوى مع الترقية فى مكانتها.
٣- **الإعلان الداخلي** : تستخدم المنظمة هذه الطريقة من خلال الإعــلان عــن الوظائف الشاغرة بلوحات الإعلانات الداخلية متضمنة الــشروط الــلازم توافرها فى الأشخاص المطلوبين ، ويسمح ذلــك للعــاملين والمــشرفين والمديرين بالإطلاع عليها ونشر أخبارها خارج المنظمة ، ويتم ترشيح من يرونه مستوفيا للشروط المطلوبة فى محيط المعارف والأصدقاء.

ويوضح الشكل رقم (٣/٤) نموذج لأحد الإعلانات الداخلية عــن بعــض الوظائف القيادية فى الإدارة المحلية.

شكل رقم (٣/٤)
نموذج لأحد الإعلانات الداخلية

رئاسة مجلس الوزراء
الأمانة العامة للإدارة المحلية
الأمين العام

السادة / سكرتيري عموم المحافظات
تحيه طيبه وبعد ،

أرسل لسيادتكم رفق هذا الإعلان رقم (١) لسنه ٩٩ لشغل وظـــائف مـــن الدرجة العالية ودرجة مدير عام بمجموعة وظائف قيادات الإدارة المحلية طبقاً حكام القانون رقم ٥ لسنه ٩١ ولائحته التنفيذية مرفقاً به.

١- طلب شغل الوظيفة.
٢- بيان بالمستندات المطلوبة لشغل الوظيفة.
٣- بطاقات الوصف الوظيفي.

رجاء التنبيه بوضع هذا الإعلان ومرفقاته بلوحة الإعلانات الرئيسية بديوان عام المحافظة.

وتفضلوا بقبول تحياتي

تحريراً فى ١٩٩٩/٩/٩ **الأمين العام**

د. محمد شنا

رئاسة مجلس الوزراء
الأمانة العامة للإدارة المحلية

الأمانة العامة للإدارة المحلية
إعلان رقم (١) لسنه ١٩٩٩

تعلن الأمانة العامة للإدارة المحلية عن حاجتها لشغل بعــض وظــائف قيــادات الإدارة المحلية بالمحافظات طبقاً لأحكام القــانون رقــم (٥) لــسنه ١٩٩١ ولائحتــه التنفيذية.

أولاً : من الدرجة العالية :

(سكرتيري عموم – سكرتيري عموم مساعدين – رؤساء مراكز ومدن وأحياء)

ثانياً : من درجة المدير العام :

(سكرتيرى عموم مساعدين – رؤساء مراكز ومدن وأحياء)

- **شروط شغل الوظيفة :**

١- أن يكون مستوفياً لكافة شروط التعيين الواردة بالمادة (٢٠) من القانون رقــم ٤٧ لسنه ١٩٧٨ وتعديلاته.

٢- مؤهل عال مناسب.

٣- الحصول على دورات مناسبة فى مجال العمل إن وجدت.

٤- القدرة على القيادة والتوجيه ووضع الخطط والبرامج.

٥- (أ) بالنسبة للدرجة العالية : أن يكون قد أمضي مدير عام ١ سنه على الأقل أو أمضي مدة خدمة كلية لا تقل عن ١٧ عاماً للمتقدمين مــن خــارج الوحدة.

(ب) بالنسبة لدرجة مدير عام : أن يكون قد أمضي فــى الدرجــة الأولــى سنتين على الأقل أو أمضي مدة خدمة كلية لا تقــل عــن ١٦ عامــاً للمتقدمين من خارج الوحدة

- فعلى من يرغب فى التقدم لشغل إحدى هذه الوظائف القياديـــة اســتيفاء النمـــوذج المعد لذلك والمرفق به بطاقة الوصف الوظيفي لكل وظيفة والمتضمن المـــستندات المطلوبة، ويمكن الحصول عليه من الإدارة العامة لشئون القيادات بمبنى الأمـــان العامة للإدارة المحلية الكائنة (بالدور الثالث بعمارة العرائس – ١ شـــارع أمـــين سامى المتفرع من شارع القصر العينى – القاهرة).
- تقدم الطلبات باسم السيد الأستاذ الدكتور / **أمين عام الإدارة المحلية** ، ونسلم مـــع مرفقاتها باليد للأمانة الفنية بالإدارة العامة لشئون القيادات بالعنوان عالية خـــلال المدة من ٩٩/٩/١٨ إلى ٩٩/٩/٣٠ وذلك خلال مواعدي العمل الرســـمية. ولـــن تقبل الطلبات الغير مستوفاة أو التى ترد بعد الميعاد.

المستندات المطلوبة لشغل إحدى وظائف قيادات الإدارة المحلية :

١- بيان الحالة معتمداً ومتضمناً الآتى :
التأهيل العلمي – المؤهلات الإضافية – الوظائف الإشرافية التى شغلها الـــدورات التدريبية ومدتها نوعها (إن وجدت) – العلاوات التشجيعية – خطابات الـــشكر ولتقدير – كفاءة الأداء عن العاملين السابقين – الجزاءات (إن وجدت) عـــدد ٤ صور شخصية مقاس ٤ / ٦ حديثه.

٢- بيان إنجازات وإسهامات المتقدم فى الوحدة التى يعمل بهـــا مـــدعماً بالمـــستندات المؤيدة لذلك (إن وجدت) متعمدة .

٣- مقترحات تطوير العمل بالوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسية لتحسين أدائها.

٤- باقي المستندات المحددة بالإعلان.

رئاسة مجلس الوزراء
الأمانة العامة للإدارة المحلية
الإدارة العامة لشئون القيادات

(طلب شغل وظيفة قيادية)

السيد الأستاذ الدكتور / أمين عام الإدارة المحلية

تحيه طيبه وبعد ،

بناء على الإعلان رقم (   ) لسنه ١٩٩٩ أتشرف بأن أتقـدم بطلـب شـغل وظيفة قيديه من الدرجة العالية.

١- سكرتير عام محافظة (   )
٢- سكرتير عام مساعد محافظة (   )
٣- رئيس مركز ومدينة (   )
٤- رئيس مدينة (   )
٥- رئيس حي (   )

ضع علامة (√) فى المربع أمام اختيارك :

ومرفق المستندات المطلوبة

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام ،،،

تحريراً فى / / ١٩٩٩   مقدم الطلب

الإسم :

التوقيع :

العنوان :

تستوفي بمعرفة الأمانة الفنية

مستوفي الشروط	غير مستوفي الشروط والأسباب

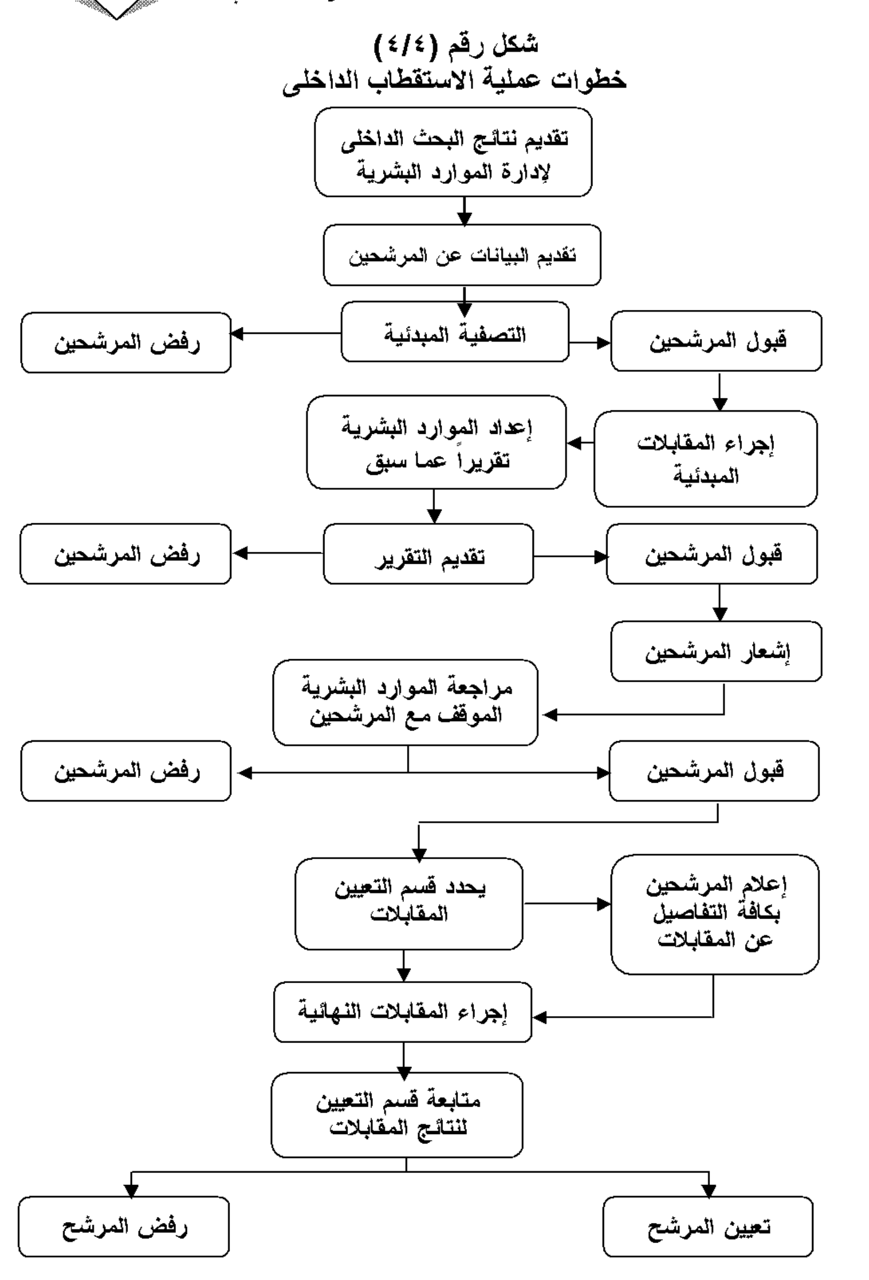
٤- **ترشيح الزملاء والأصدقاء** : تلجأ المنظمة أحيانا إلـى طريقـة ترشـيح الزملاء والأصدقاء لتوفير من لديهم الكفاءة والخبرة وذلك عن طريق طلب

المنظمة من العاملين بها ترشيح من يرونه من أصدقائهم وزملائهم ممــن تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة وخاصة فى بعض الوظائف والتخصصات المهنية والنادرة.

٥- **مخزون المهارات** : يمثل مخزون المهارات ذلك البنــك الخــاص بكافــة البيانات والمعلومات عن معارف وقدرات ومهارات وخبــرات العــاملين بالمنظمة. والاعتماد على هذه الطريقة يتطلــب مــن المــسئولين تحديــد احتياجات الوظائف ومتطلباتها ، ثم البحث فى مخزون المهــارات عمــن تتوفر فيه تلك الشروط والمتطلبات سواء كان ذلك بالنقل أو الترقية.

ويعرض الشكل رقم (٤/٤) خطوات عملية الاستقطاب الــداخلي بــشكل تفصيلي فى إحدى المنظمات حيث تتمثل البداية فى تحديد إدارة الموارد البشرية للاحتياجات من الموارد البشرية من خلال حصولها على نتائج البحث الداخلي فى الإدارات المختلفة ، وبالتالي يصبح من الممكن تصفية المرشــحين مبــدئيا لتحديد المقبولين منهم واستبعاد غير المؤهل لاستكمال بقية الخطوات ، ثم تحدد المقابلات المبدئية ، وتقدم إدارة الموارد البشرية تقريرا يسهم فى تحديد التصفية للمرة الثانية للمرشحين ، وتراجع الموقف مع المرشحين وعند اجتيــاز تلــك المرحلة يحدد قسم التعيين المقابلات مع المرشحين ، وفى المرحلة الأخيــرة ، يصبح الأفراد الذين تخطوا جميع المراحل السابقة ونجحوا فى مقابلات التعيين على أهبة الاستعداد لتعيينهم فى المراكز الجديدة إما بالنقل أو الترقية.

شكل رقم (٤/٤)
خطوات عملية الاستقطاب الداخلى



المصادر الخارجية :

رغم أهمية ملء الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة عن طريق الترقية أو النقل ، ومع تعدد المزايا الناجمة عن ذلك بالنسبة للمنظمة والأفراد معا ، إلا أن حجم العمل وطبيعة الوظائف التى تتباين من مستوى لآخر ومن منظمة لأخرى، والتطورات المعاصرة فى مجال الأنشطة والأعمال تتطلب فى كثير من الأحيان البحث عن مصادر خارجية للاستقطاب تمثل تجديدا لدماء المنظمة وإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات جديدة تدعم وتحدث من الإنجاز. إن لجوء المنظمة إلى البحث عن متطلباتها من الموارد البشرية عن طريق **الاستقطاب من المصادر الخارجية يحقق لها العديد من المزايا والإيجابيات** ، من بين تلك المزايا :

١- الحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة عند الرغبة فى تنمية وتطوير الأعمال والأنشطة واستمرار الإبداع فيها.
٢- المحافظة على تكاليف التهيئة والتدريب ، فتطوير الموظف الداخلي وتنمية قدراته قد تحمل المنظمة أعباء كبيرة يمكن تفاديها فى حالة الاعتماد على موظفين أكفاء ومؤهلين من المصادر الخارجية.
٣- استقطاب المؤهلات والمهارات النادرة التى تنقص المنظمة ، كالاستعانة بالمؤهلين فى المجالات التكنولوجية المعاصرة ومجالات الحاسب الآلي، والتسويق عبر الانترنيت وغيرها من المجالات الحديثة.

ولكن **يعاب** على الاستقطاب من المصادر الخارجية ما يلي :

١- ارتفاع تكاليف الحصول على العمالة نظرا لتعدد الإجراءات وبرامج التهيئة المبدئية والتدريب وسياسات دمج الموظف فى سياسات وقيم المنظمة.

٢- استنفاد كثير من الوقت والجهد للوصول إلى ما تبغيه المنظمة نظرا لاتساع سوق العمالة.

٣- تحمل المخاطر نتيجة تعيين أحد المرشحين لأسباب قد لا يتضح جـدواها عند تسلمه وممارسته لعمله.

٤- خفض الروح المعنوية للعاملين الحاليين بالمنظمة نظرا لتقلص فرصتهم فى الحصول على مكانة أفضل فى المنظمة مستقبلا.

ومن أهم الطرق التى يمكن إتباعها فى حالـة الاعتمـاد علـى المـصادر الخارجية ما يلي :

١ – الإعلانات فى الصحف والمجلات :

من الطرق الشائعة للاستقطاب الاعتماد على الإعلانات فى الصحف المحلية أو القومية أو المجلات المهنية المتخصصة ، إن هذه الطريقة تعد مـن أكثـر الطرق تطبيقاً فى الواقع العلمي لأنها تناسب مختلف أنواع الوظائف التى تحتاج المنظمة إلى شغلها ، ففى الوظائف اليدوية والمستويات الإدارية التنفيذية يمكن الاعتماد على الإعلانات بالصحف والمجلات المحليـة أمـا الوظـائف فـى المستويات العليا وتلك التى تتطلب الخبرة الكبيرة فتلجأ المنظمة إلى الإعلانات بالصحف القومية وربما الدولية. كما يفيد الإعـلان بـالمجلات المتخصـصة والمهنية فى الحصول على أفضل الكفاءات الفنية. وتفيد الإعلانات فى الحصول على معدل مرتفع من الاستجابة يوفر للمنظمة العدد الكبير الذي يمكنهـا مـن تحقيق الاختيار الأفضل.

ويوضح الشكل رقم (٤/٥- أ ، ب ، جـ) نماذج لبعض الإعلانـات فـى الصحف :

شكل رقم (٤ / ٥ – أ)
نموذج إعلان عن وظائف متعددة
مع ذكر الشروط والمزايا التي تقدها المنظمة

شكل رقم (٤ / ٥ ـب)
نموذج إعلان عن وظائف متعددة
مع ذكر الشروط وعدم التعرض لمزايا وحقوق المتقدمين

شكل رقم (٤ / ٥ ـ جـ)
نماذج إعلانات عن وظائف متعددة الأشكال

الاعتبارات الواجب مراعتها عند صياغة إعلان التوظف :

١- مراعاة الخصائص الرئيسية للوظيفة والتركيز عليها.
٢- بيان طبيعة المنظمة والمعالم الرئيسية لها باختصار.
٣- بيان عنوان الوظيفة – مع بيان مختصر لأهم واجباتها ومسئوليتها.
٤- بيان موقع الوظيفة فى الهيكل التنظيمي كلما أمكن.
٥- بيان أهم الخصائص المطلوبة فيمن سيشغل الوظيفة وكيفية استيفاء طلـــب التوظف.
٦- بيان ملخص براتب الوظيفة وأهم الفوائد والمزايا المترتبة عليها.
٧- بيان الوقت المحدد لتقديم الطلبات.
٨- مراعاة مدى ملاءمة الإعلان لطبيعة الوظيفة المعلن عنها
٩- التأكد من تميز الإعلان بجذب الانتباه وإثارة اهتمـــام الأفـــراد المـــرتقبين وتشجيعهم على تقديم طلباتهم.
١٠- التأكد من أن محتويات هذه الإعلانات تمثل فرصا لسوق العمـــل تـــسعى المنظمة لبيعها للأفراد.

٢ – مكاتب ومراكز التوظيف

قد تفضل المنظمات الاعتماد على المراكز والمكاتب التى تقدم خدماتها فـــى توفير العدد المناسب من المرشحين والمتقدمين للتوظيف للاختيار من بيـــنهم. وقد تتخصص بعض هذه المكاتب فى توفير أنماط محددة من الموظفين كتلـــك التى تتخصص فى توفير المحاسبين وأعمال السكرتارية ، وغيرها التى تسعى لتوفير الوظيفة الفنية كالمهندسين ، وتلجأ هذه المكاتب للتخصص حتى يمكنهـــا توفير الموظفين الأكفاء المطلوبين من خلال اهتمامها بأحد المجالات وتحليلهـــا لجميع الطلبات المقدمة إليها سواء من طالبي التوظف أو من المنظمـــات التـــى تطلب موظفين.

ويمكن القول أن هناك نوعين لهذه المكاتب بحسب تبعيتها هى :

أ- **المكاتب الحكومية** : وهى مكاتب عامة تقوم بإدارتها الحكومـــة ، حيــث تسجل لديها أسماء وبيانات الأفراد الراغبين فى العمل ، وتمثـــل وزارة القوى العاملة ، ومكتب العمل نماذج لتلك المكاتب بمصر مهمتها التعرف على بيانات الخريجين وحصر كافة البيانات عـــنهم وتـــوزيعهم علـــى الوزارات والإدارات والمكاتب الحكومية ، كما تشرف على طرق شـــغل الوظائف الخالية بالهيئات والمصالح والشركات وهى تمثل همزة الوصل الرئيسية بين المنظمات والشركات وبين طالبي العمل.

ب- **المكاتب الخاصة** : وهى مكاتب خاصة يديرها متخصصون فـــى جـــذب واستقطاب العمالة واختيارها إذ تتلقى الطلبات وتصنفها وتحدد المطلوب منها سواء من طالبي التوظف أو من الشركات ،وتتميز هـــذه المكاتـــب بتقديم خدمتها ، خاصة فى الحالات التالية :

- صغر حجم الشركات الطالبة وعدم وجود خبـــرة لـــديها فـــى عمليـــة الاستقطاب والاختيار.
- حاجة بعض الشركات لشغل بعض الوظائف لديها بسرعة.
- إذا كانت الأعداد المطلوبة للعمل قليلة وعلى فترات متقطعـــة لا تبـــرز وجود مكتب توظيف داخل الشركة.

٣-الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية :

إن الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية والمدارس يعد من بين المصادر التى تعتمد عليها المنظمات مما يتطلب منها تكوين علاقات طيبة مع تلك الجهات والمحافظة عليها ، وتعمد المنظمات إلى الاعتماد على هذا المصدر فى حالـــة رغبتها فى الحصول على مؤهلين فى مجالات معينة تقوم هى بتهيئتهم وتدريبهم بحسب ثقافتها وفلسفتها قبل أن يختلطوا بقيم وثقافات عملية من جهات أخـــرى. هذا إلى جانب رغبتها فى الحصول على احتياجاتها من البيئة المحلية وتـــدعيم علاقاتها مع الجامعات والمدارس المحلية واختصار نطاق المقابلات مع تـــوفر المعلومات الكافية وتخفيض التكاليف التى تتحملها المنظمة لاستقطاب موظفيها.

ومن أهم **مزايا** الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية ما يلي :

- سهولة الاتصال بالجامعات والترتيب للزيارات والمقابلات فيمـــا بـــين المنظمات وتلك الجامعات والمعاهد المتخصصة.
- أن الجامعات والمعاهد العلمية تقدم مجموعات متنوعة من التخصصات الإدارية والمهنية والفنية والاجتماعية.
- أن هذه الطريقة تقدم الفرصة للخريجين للحصول على عمل بدون خبرة أو ممارسة سابقة
- ومع هذه المزايا توجد بعض المآخذ على هذه الطريقة منها :
- حرمان المنظمة من الحصول على الكفاءات المدربة ذات الخبرة والثقافة المتعددة.
- تعجل خريجي الجامعات والمعاهد واهتمـــامهم بالمناصـــب ومـــسميات الوظائف أكثر من اهتمامهم بتكوين الخبرة والعمل ومركـــز منظمـــاتهم وشهرتها

- إن الخريجين لا يتوفرون إلا فى فترات محددة قد لا تتوافق مع بعــض الاحتياجات الطارئة الملحة للمنظمات.
- إن الزيارات والمقابلات شاقة ومجهدة خاصة إذا تعددت المعاهد والكليات وتباعدت أماكنها.

٤-الاستعانة بالمستشارين فى عمليات الاختيار :

قد تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بالمكاتب الاستشارية التى تــساعدها فـــى عملية الاختيار ، حيث تتميز هذه الطريقة بتقديم الخبرة والاستشارة التى تيسر للمنظمة إجراء عملية الاختيار بشكل فعال. إذ يقدم المستشار النصيحة المناسبة حتى تحصل المنظمة على احتياجاتها من العمالة. وتأخــذ الاستــشارات عــدة مجالات من بينها الإعلان عن الوظائف الــشاغرة ، إجــراء المقــابلات مــع المتقدمين ، انتقاء المرشحين للتوظف وإجراء الاختبارات اللازمة لهم ، وتقديم المساعدة فى خطوات الاختيار النهائية. ويجب على المنظمة التأكد مــن قــدرة المكاتب الاستشارية على القيام بالبحث اللازم عن الكفاءات البشرية ، وإتمــام إجراءات الاختيار عند الاتفاق معها على ذلك.

٥- ترشيحات موظفى المنظمة :

من بين الطرق المعروفة فى مجال الاستقطاب الاعتماد علـــى توصــيات ومقترحات العاملين بالمنظمة عن أصدقائهم أو أقاربهم أو أحد معــارفهم ممــن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظائف الشاغرة ، وخاصة الوظائف الكتابية أو الفنية والمهنية.

ومع أن هذه الطريقة تعمل على توفير نفقات الإعلان أو التكاليف الأخــرى التى ستتحملها المنظمة إذا اتبعت أى أسلوب آخر ، كما تلبي متطلبات المنظمة

بالسرعة المطلوبة ، إلا أنها قد تحرم المنظمة من المفاضـــلة بـــين الطلبـــات المتعددة المتقدمة للوظيفة ، كما قد تؤثر العوامل العاطفية نتيجـــة الـــصداقة أو القرابة على موضوعية الترشيح.

٦- مكاتب المنظمة :

تعد المكاتب الدائمة التى توجد ببعض المنظمات لتلقي طلبات الأفراد إحدى الطرق المعروفة فى مجال استقطاب العمالة. إذ تتمثل مهمة هذه المكاتب فـــى استقبال طلبات الأفراد فى أى وقت من العام بصورة مباشرة أو عـــن طريـــق البريد أو الفاكس. ثم تهتم المنظمة بالاحتفاظ بهذه الطلبات بجانب ما قد تطلبـــه منهم لاستيفاء بعض البيانات عن مستويات تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهارتهم. وذلك بعد أن تقوم بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية ولما تراه من معايير أخرى مكملة.

وتتميز هذه المكاتب بدورها فى معرفة حالة ســوق العمالـــة والظـــروف المؤثرة عليه ومتابعة التغير فى ظروف عرض العمالة والطلب عليها ، هذا إلى جانب دورها فى تكوين المعلومـــات المتكاملـــة عـــن الأفـــراد فـــى مختلـــف التخصصات والذين يمكن الاتصال بهم عند الحاجة إليهم لاستكمال إجـــراءات الاختيار والتعيين.

٧- النقابات :

لم تعد تقتصر أدوار النقابات على قضايا الأجور ، أو ساعات العمـــل ، أو فض المنازعات ، بل امتدت لتشارك فى مجالات وأنشطة المـــوارد البـــشرية الأخرى كالترقية والاختيار وتقييم الأداء ...وغيرها. وهكذا ظهر دور النقابات كمصدر للموارد البشرية خاصة فى المستويات الدنيا من الوظائف ، إذ تتعهـــد

النقابة بتقديم العاملين المهرة ذوي الكفاءة والقدرة على ممارسة مهام الوظـــائف الشاغرة ، ويدعم موقف النقابة ما تفرضه على أعضائها من برامج تعليميـــة ، وما تبرمه من اتفاقات مع الإدارة فى سبيل الوصول إلـــى تحقيـــق الأهـــداف المشتركة بين العاملين والمنظمة.

وتسهم هذه الطريقة فى تبسيط إجراءات استقطاب الموارد البشرية نتيجـــة تعاون النقابة والتزامها بتوفير العمالة فى الوقت المطلوب هذا إلى جانب تعهـــد النقابة بتقديم نوعية متميزة من الأفراد ذوي التأهيل والخبرة.



الفصل الخامس

الاختيار والتعــيين

✍ **بقراءتــك لهـذا الفـصل يمكنــك الإلمــام بالموضــوعات التالية :**

⊙ مفهوم الاختيار.

⊙ خطوات عملية الاختيار والتعيين.

⊙ نموذج عملي لخطوات إختيار القيادات.

مقدمـــــة :

تعد عملية الاختيار والتعيين استكمالا لأنشطة تخطيط المـــوارد البـــشرية واستقطابها ، إذ يتمثل الغرض الأساسي منها فى انتقاء أفضل الأفراد المتقدمين بما يتناسب مع حاجات ومتطلبات المنظمة ثم العمل على تعيينهم. إن وســـائل الاختيار المناسبة ، وخطواته الصحيحة والموضوعية ستقود المنظمة إلى إختيار أفضل العناصر من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها.

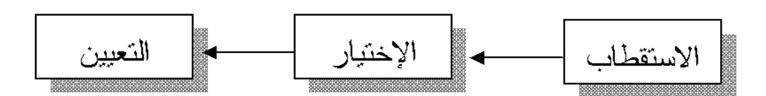
وفى ضوء ما سبق سنتناول فى هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **مفهوم الاختيار**
- **خطوات عملية الاختيار والتعيين**
- **محتويات ومسئولية برامج التوجيه والرعاية والتهيئة المبدئية**

مفهــوم الاختيـــار : Selection

يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب وفى نفس الوقت الخطــوة السابقة مباشرة على اتخاذ قرار التعيين ويوضح ذلك الشكل التالى :

شكل رقم (١/٥)
الاختيار بين الاستقطاب والتعيين



إن الاختيار الصحيح والدقيق للموارد البشرية يعد أمراً واجبا وأساسياً حتى تضمن المنظمة انتقاء الفرد المناسب للعمل المناسب ، والفرد القادر علـــى أداء مهام ومسئوليات منصبة على النحو الصحيح ، وحتى تتم عملية الاختيار على الوجه المرضى فيجب أن يسبقها عملية تحليل الوظائف والأعمال الحالية ومدى حاجتها للأفراد كما ونوعا ، كذلك يجب القيام بإجراء طويل المدى للاحتياجات بالموارد البشرية تحديد مصادر الحصول عليها.

ويمكننا تعريف عملية الاختيار بأنها : " العملية التى من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد مـــن توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم ، فحصهم طبياً تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة "

ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على العناصر التالية :

١- تعتمد عملية الاختيار على الدراسة والتحليل لطلبات الأفراد ويتطلب ذلـــك تبويب طلبات التوظف وتصنيفها وتحليل بياناتها بما ييسر إجراء الخطوات التالية.

٢- ترتبط عملية الاختيار على معايير ومقاييس تم استنتاجها من التحليل السابق للوظيفة والوصف المتكامل للوظيفة والموظف الذى يجــب أن يــشغلها ، حيث يجب تحليل :

أ- مواصفات الوظيفة من حيث واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها.

ب – مواصفات الفرد من حيث التأهيل والعلمـــي والخبـــرة والمهـــارات الشخصية والقدرات والسمات الخاصة وغيرها.

٣- تنطوي عملية الاختيار على إجراء المقابلات اللازمة سواء كانت مبدئية أو تفصيلية أو متخصصة فى أحد المجالات وذلك بقصد التصفية والوصـــول لانتقاء الأفضل.

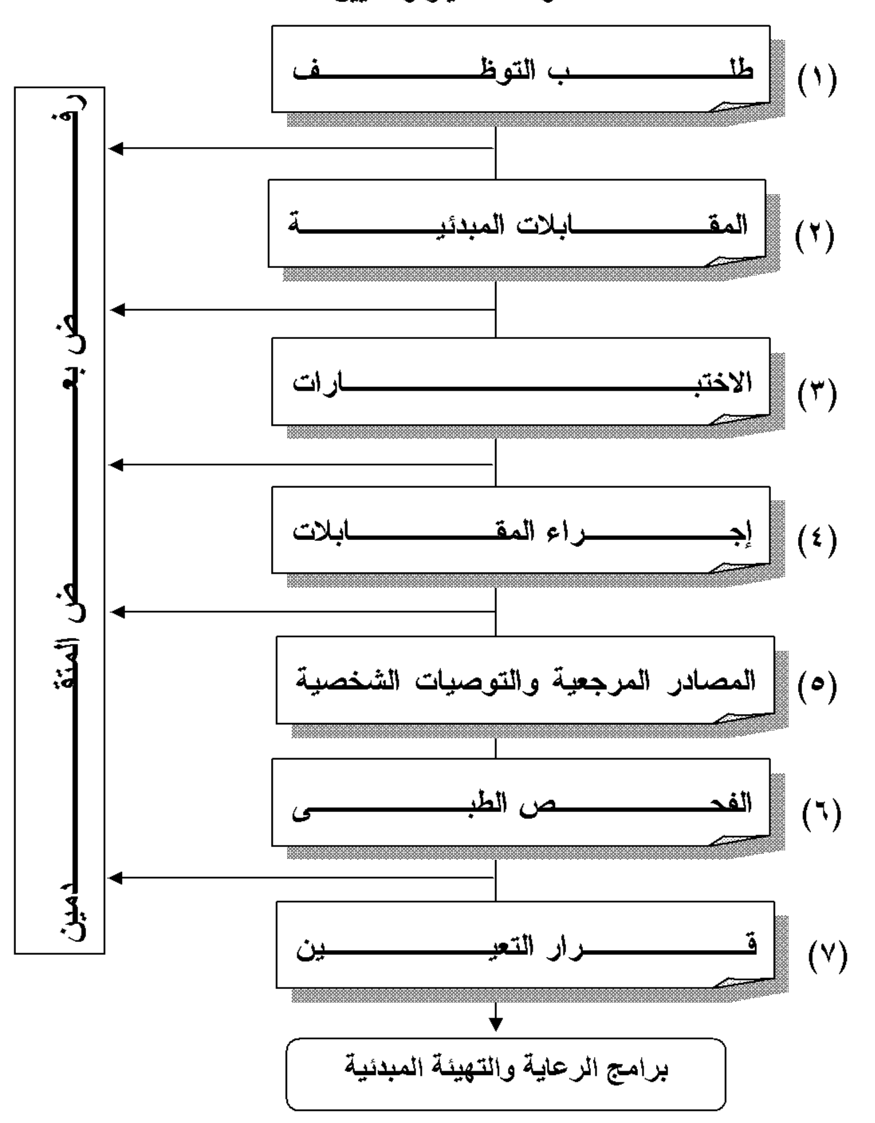
٤- تشتمل عملية الاختيار على بعض الاختبارات التى تسهم فى التحقق مـــن توفر المعايير والمواصفات الواجب توافرها فى المتقدمين لشغل الوظيفة.

٥- إن قرار التعيين مرهون بتخطى الفرد المتقـــدم لـــشغل الوظيفـــة بجميـــع الإجراءات التى تحددها المنظمة والتى قد تختلف من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر.

خطوات عملية الاختيار والتعيين :

تعتمد معظم المنظمات على استخدام أكثر من وسيلة لجمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها ، وتمر عملية الاختيار والتعيـــين بعـــدة مراحل وخطوات تتكامل معا حتى تؤدي إلى انتقاء الأفضل من الموارد البشرية المتقدمة للعمل ، ويوضح الشكل رقم (٢/٥) خطوات الاختيار والتعيين :

شكل رقم (٢/٥)
خطوات الاختيار والتعيين



أولا : طلب التوظف أو السيرة الذاتية

Application Form or Curriculum vitae

تستخدم طلبات التوظف بشكل واسع من قبل العديد من المنظمات ، إذ أنها تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار ، وتزيد من فعاليته. حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة أو يرسل سيرته الذاتية Curriculum vitae (CV) وتمثل استمارات طلب التوظف نموذج رسمي يملؤه المتقدمين لشغل الوظائف للرجوع إليه عند المقابلة للتأكد من بياناته ومعلوماته واستخدامه عندما يلزم الأمر.

وغالبا ما يشتمل طلب التوظف على : اسم المتقدم ، السن ، المؤهل ، العنوان، الوظائف التى تقلدها الشخص فيما مضى ، والمدة التى قضاها فى كل وظيفة ، والخبرات والمهارات المكتسبة التى يمكن أن تساعد الشخص فى الأداء الفعال الوظيفية. هذا إلى جانب هوايات الفرد ومواهبه واهتماماته ... الخ.

ومن أهم **المزايا** التى تترتب على استخدام نماذج طلب التوظف ما يلي :

١- سهولة إجراء المقارنة فيما بين المتقدمين لشغل الوظيفة ، اعتمادا على البيانات والمعلومات المدونة بالطلب.
٢- حصول المنظمة على كافة المعلومات التى تريدها عن المتقدم لشغل الوظيفة.
٣- يمكن استخدام نموذج الطلب كأساس لإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين فى الخطوات التالية.
٤- يفضل بعض المتقدمين القيام بملأ نماذج طلب التوظف عن إجراء المقابلات بصورة مباشرة.

٥- تسمح البيانات الموحدة التى تم الحصول عليها من طلبات التوظف بانتقاء المناسب من المتقدمين.
٦- يمكن اعتبار طلب للتوظف جزءاً من الملف الشخصي للموظف بعد ذلك.
٧- يسهم الإعتماد على طلب التوظف فى تحقيق الدقة والعدالة إلى حد كبير.
٨- يساعد فى الحصول على البيانات لدراسة الفــرص المتاحـــة وإجـــراء البحوث المناسبة.
٩- تصبح المعلومات أكثر سهولة ويسرا لإدخالها فى الحاسب الآلي

ومع تلك المزايا إلا أن هناك بعض **العيـــوب** ترتبط باستخدام نماذج طلـــب التوظف يمكن ذكر أهمها فيما يلي :

١- الإعتماد على عدة نماذج لطلب الوظيفة نظرا لتعدد وتنوع واخـــتلاف طبيعة الوظائف الشاغرة لدى المنظمة.
٢- عدم توفر الفرص الكاملة أمام المتقدمين لعرض وبيان ميولهم الشخصية وإبداعاتهم الخاصة.
٣- انخفاض درجة الحرية المتاحة أمام المتقدمين لإضافة بعض الأوراق التى يريدون أن يستكملون من خلالها بعض البيانات الضرورية.
٤- إن الالتزام الصارم بملأ نماذج طلب التوظف قد يؤدي إلى فقـــد بعـــض الكفاءات النادرة لعدم تمكنهم من الحصول على تلك النماذج.
٥- إن التصميم السيئ لبعض النماذج قد يـــسبب العديـــد مـــن المـــشكلات والصعوبات فى المراحل التالية.

ويوضح الشكل رقم (٣/٥) نموذج لطلب التوظف.

شكل رقم (٣/٥) نموذج طلب التحاق بالعمل

الاسم : .... **الجنس : ذكر / أنثى**

تاريخ ومحل الميلاد : / / **الحالة الاجتماعية :** ....

العنوان : .... **التليفون :** ....

✸ الدرجات العلمية التى حصلت عليها :

الدرجة العلمية	المدرسة أو الجامعة	سنة التخرج

✸ الخبرات السابقة :

م	العمل	جهة العمل	المدة من : إلى	أهم المسئوليات
١				
٢				
٣				

✸ المعرفة باللغة الإنجليزية : () ممتاز ( ) جيد ( ) متوسط

✸ الإلمام بالحاسب الآلي : ( ) ممتاز ( ) جيد ( ) متوسط

✸ البرامج التدريبية التى حصلت عليها :

م	نوع البرنامج	المدة	السنة	المكان	أهم العناصر
١					
٢					
٣					

✸ الأسماء أو الجهات التى يمكن الرجوع إليها :

م	الاسم	العنوان	رقم التليفون أو الفاكس
١			
٢			
٣			

التاريخ : **التوقيع :**

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على الخطابات أو بيانات الـسيرة الذاتية التى يبعث بها الأفراد لتدعيم النماذج أو للتغلب على بعـض عيوبهـا ، ومن بين **مزايا** الاعتماد على الرسائل أو بيانات السيرة الذاتية ما يلي :

١- تفيد العديد من المنظمات فيما يتعلق ببعض الوظائف المهنية المتخصصة

٢- لا توجد عقبات أمام المتقدم تعوقه لاستكمال نموذج طلـب التوظـف ، وإضافة كل البيانات التى يرى أنها ضرورية.

٣- يمكن تغطية كل ما يتعلق بجوانب الفرد المختلفة وخلفياته وخبراته بشكل تفصيلي.

٤- يمكن أن يعد الأفراد بيانات السيرة الذاتية (CV) حسب ما يطلب مـنهم مع سرعة إرسالها إلى المنظمة.

أما بالنسبة لبعض **عيوب الرسائل** وبيانات السيرة الذاتية فتتمثل فيما يلي:

١- قيام كل فرد بسرد بياناته المتعددة عـن تعليمـه ومؤهلاتـه وخبراتـه ومهاراته بشكل قصصي.

٢- صعوبة إجراء عملية المقارنة بين الأفراد المتقدمين لوجود العديـد مـن البيانات المعروضة بأشكال مختلفة.

٣- قيام طالب الوظيفة بتقديم البيانات التى يرغـب فـى تقـديمها ولـيس بالضرورة التى يريدها التنظيم.

ثانيا : المقابلات المبدئية :

قد تتلقى بعض المنظمات عددا هائلا من طلبات التوظف يفـوق الآلاف ، وهنا قد تلجأ المنظمة إلى الاختيار التحكمى الذي لا يعتمد على معايير عادلـة، مما يؤثر على عملية الإختيار ، وقد يؤدي للتحيز والتمييز بـين المتقـدمين ، ولتجنب حدوث مثل هذه المشكلات فى الإختيار تعتمد بعض المنظمات علـى

الاختيار العشوائي بمساعدة الكمبيوتر مما يعطي الفرصة العادلة لكل متقدم فى عملية الإختيار ، ومن ثم تقوم المنظمة بأخذ العدد المناســب مــن المتقــدمين لإجراء المقابلات المبدئية معهم حتى يمكنها إجراء التصفية المبدئية التى تهدف إلى رفض بعض المتقدمين ممن لا تتوافر فيهم الشروط الأساســية المطلوبــة للوظيفة ، وقد تتم هذه المقابلات بصورة سريعة وأحيانا بشكل جماعي أو لاثنين أو ثلاثة من المتقدمين بغية الإلمام السريع بمظهر المتقدم وعناصر شخــصيته ومؤهلاته وخبراته ومبررات رغبته فى الالتحاق للعمل بالمنظمــة ، وآمالــه وطموحاته الوظيفية.

وبناء على ما سبق يتخذ المقابل قراره : إما استمرار المتقدم فى خطواتــه فينتقل به إلى الاختبارات بأنواعها المتعددة وإما التوقف عند هذا الحــد وفــى الحالة الأخيرة يجب تقديم الاعتذار المناسب وشكر المتقدم على اهتمامه لرغبته فى العمل بالمنظمة، وقد يعده المقابل بالرجوع لطلبه عند الحاجة مستقبلا.

ثالثا : الاختبارات

تواجه المنظمات التى تتبع الطرق التقليدية فى الاختيار بعض المعوقــات التى قد تحد من فاعلية عملية الاختيار ، وتؤثر عليه ، ولذا كان من الضروري التغلب على ذلك بإجراء بعض الاختبارات للمتقدمين ، وتوجــد العديــد مــن الاختبارات التى صممت فى محاولة لزيادة فعالية عملية الاختيار.

وتشتمل تلك الاختبارات على تطبيق بعض المعايير والمقاييس بــإجراءات محددة على الأفراد طالبي التوظف ، والنظــر فــى كيفيــة اســتجابتهم لتلــك الاختبارات، ويجب أن تتوفر فى هذه الاختبارات عدة شــروط حتــى يمكــن الاعتماد عليها ، وهي :

أ- أداه للقياس الفعال الذي يميز بين الأشياء والموضوعات.

ب- التوحيد والتنميط.

ج- الصدق والثبات.

د- القبول.

هـ- عدم التمييز أو التحيز.

وتوجد عدة أنواع من الاختبارات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى الاختيار الصحيح للأفراد وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التى سيتقدم لها الأفراد ، ومن أهم هذه الاختبارات :

١- الإختبارات الجسمانية Physical Tests.

٢- اختبارات الذكاء Intelligence Tests.

٣- اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات Values Attitude , Interests Tests

٤- إختبارات الإنجاز Achievement Tests .

٥- إختبارات القدرات والاستعداد Aptitude Tests

٦- الإختبارات الطبية Medical Tests .

٧- إختبارات سرعة البديهة والاستجابة Graphic Response Tests

٨- إختبارات الشخصية personality Tests.

٩- الإختبارات النفسية Psychological Tests.

وفيما يلي نبذة عن كل نوع من هذه الإختبارات :

١ - الاختبارات الجسمانية Physical Tests.

تهدف الاختبارات الجسمانية إلى قياس القدرات الجسمانية للفرد ، إذ تتطلب بعض الوظائف توافر الخصائص الجسمية مثل الطول والقوة والقدرة على تحمل الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة أو الرطوبة أو الضوضاء أو التهوية، ومن ثم يجب تقييم البنيان الجسماني للفرد للتأكد من قدرته على أداء ما سيكلف به من أعمال داخل بيئة عمل ذات ظروف معينة ، هذا إلى جانب أن مسئولية المنظمة عن أمن وسلامة العاملين بها تلزمها بإجراء الاختبارات الجسمانية مما

يفيد كل من الأفراد والمنظمة فى ضمان استمرار العمل وعدم توقفه لأســباب صحية أو مرضية أو لتكرار الغياب أو نتيجة الإجهاد أو لزيادة معدلات دوران العمل. وتعظم أهمية هذه الاختبارات للعمالة فى أفران مصانع الحديد والصلب أو مصانع الأسمنت أو ما إليها من أعمال تتطلب توافر خــصائص جــسمانية معينة.

٢ – اختبارات الذكاء Intelligence Tests.

تهدف اختبارات الذكاء إلى التعرف على مدى قدرة الفرد علـــى التفكيــر المنطقي والحكم الصحيح على الأشياء واليقظة والنباهـــة وحـــسن التـــصرف بسرعة ودقة. ومن أهم المجالات التى تركز على قياسها هذه الاختبارات :

- التفكير الاستدلالي والقدرة اللفظية والقدرة على التعبير والحكم المنطقي.
- القدرة على التصور البصري.
- القدرة على إدراك العلاقات بين مختلف العناصر والتركيبات.
- القدرة على تركيز الانتباه والاهتمام.
- قوة الذاكرة والسيطرة على الأفكار.
- القدرات العددية والحسابية.

٣–اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات

تهدف اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات إلى التعــرف علـــى قـــيم الأفراد واتجاهاتهم واهتماماتهم كالمعتقدات والقيم الشخصية والاتجاهات النفسية والسلوك العام والأمانة والموضوعية ، إذ تؤثر قيم الأفراد ودوافعهم إلـــى حـــد كبير على أدائهم فى العمل ، فليس من الضروري أن يكون الفرد ذكيـــا ولديـــه قدرات جسمانية عالية فقط وإنما يعزز ذلك الاتجاهات الإيجابية والاهتمامـــات بالأداء الوظيفي والقيام بالواجبات المتعلقة به.

هذا إلى جانب أن قيم الأفراد واتجاهاتهم تسهم فى وضـــعهم فـــى أنـــشطة ومجالات معينة وفى أماكن ومع أشخاص بذاتهم مما يـــسهم فـــى أداء العمـــل بفعالية ومن بين الاختبارات المتعلقة بالقيم المقياس الذي قدمه كلا من " ألبورت – فرنون – لند زي " فى ضوء النظرية التى صاغها الفيلسوف الألماني الشهير شبرنجر حول القيم ، حيث تم تقسيم القيم الشخصية إلى مجموعات ست هى :

أ- **القيم النظرية** : وتعني الاهتمام بالحقيقة والمعالجة الموضوعية للأمـــور ، والفرد الذي يتميز بسيادة هذه القيمـــة يـــسعى وراء الحقـــائق والأفكـــار والأسباب والمبررات دون التأثر بالمنفعة المادية بشكل مباشر.

ب- **القيم السياسية** : وتشير إلى حب النفوذ والسيطرة والقوة فى التأثير علـــى الآخرين ، والفرد الذي يتميز بسيادة هذه القيمة يسعى دائمـــا وراء القـــوة والسيطرة ولا يتوقف على المجال السياسي وإنما يمتد إلى جميع المجالات.

ج- **القيم الاقتصادية** : وتمثل العناية بالماديات والاهتمـــام بالنتـــائج والفوائـــد المتحققة من وراء كافة التصرفات والفرد الذي يتميز بسيادة هـــذه القيمـــة يهتم بالنواحي النفعية والعائد السريع أو بعيد المدى.

د- **القيم الاجتماعيـــة** : وتعني العناية بالآخرين وحب الناس وحب العمل مـــن أجلهم وتمثل عنصر الانتماء والولاء والأسرة والتعاون والرعاية ، ويمتاز الفرد الذي لديه هذه القيمة بالود والعطـــف والإيثـــار ورفاهـــة المـــشاعر والأحاسيس.

هـــ- **القيم الدينية** : وتمثل الاهتمام بفهم الكون كوحدة واحدة وسيادة عوامـــل التقى والورع والتعبد وإنكار الذات ، والأفراد الذين تسود لـــديهم هـــذه القيمة يسعون وراء فهم الكون وفك غموضه وتحديد علاقـــتهم بـــه فـــى ضوء التفكير فى خالقه ومدبره ومجرى أموره.

و- **القيم الجمالية** : وتعني الاهتمام بالشكل والجمال والتنـــسيق والإبـــداع ، والفرد الذي لديه هذه القيمة يتميز بحب التناسق والإبـــداع والجماليـــات ونظرته للحياة نظرة جمالية.

ويمكننا القول أنه ليس هناك من أفراد توجد لديهم قيمة واحدة من هذه القيم وإنما كل فرد لديه هذه القيم بقدر مختلف فى ترتيبها وأهميتها النـــسبية. وهـــى تؤثر فى عمليات الاختيار تأثيرا بالغا فالمرشح لوظيفة العلاقات العامة يجب أن تسود لديه القيم الاجتماعية أما المرشح للوظائف المالية والمحاسبية فقد يفـــضل أن تتزايد لديه القيم الاقتصادية ... وهكذا.

٣- إختبارات الإنجاز والمعرفة المهنية Achievement Tests

تهدف هذه الاختبارات لقياس تصرف الفرد والتعرف على سلوكه تجاه مـــا استفاد منه من تجارب وخبرات ماضية بحيث يستدل منها على تصور لسلوكه وتصرف المستقبلي فى عمله. وتتعدد اختبارات الإنجاز المهنية بحسب الوظائف وتهتم هذه الاختبارات بالتعرف على :

- القدرات والمهارات الميكانيكية.
- القدرات والمهارات الكهربائية
- الطباعة على الآلة الكاتبة أو الكمبيوتر.
- البرمجة على الحاسبات.

وتمثل اختبـــارات نمـــاذج الأداء Performance Tests خطـــوة مكملـــة لاختبارات الإنجاز للتأكد من مقدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه بدقة وفى الوقت المطلوب ومن الأمثلة العملية لذلك اختبار العمال على خطوط الإنتـــاج أمام آلات معينة للوقوف على إنتاجيهم بحسب الزمن أو اختبـــار المحاســـبين لإعداد الميزانيات أو اختبار عمال خدمات الغرف بالفنادق الكبرى على ترتيب

وتنظيف الغرف بعناية فائقة وفى أسرع وقت. ومن **مزايـــا** هـــذا النـــوع مـــن الاختبارات :

- الإطلاع بصورة عملية ومباشرة على أداء الفرد في الميدان العملي لأداء النشاط مما يعطي صورة واقعية لإنجاز الفرد
- عدم الدخول فى موضوعات شخصية ونفسية للفرد المتقدم قد تعرضـــه للإحراج والتركيز على أدائه العملي .
- القياس الدقيق للأداء العملي بعيدا عن التحليلات النظرية.

٤ – اختبار القدرات والاستعداد Aptitude Tests

تهدف اختبارات القدرات إلى التعرف على قدرة الفـــرد واســـتعداده لأداء نشاط معين. وإن اختلفت تلك الاختبارات بحسب الوظائف الـــشاغرة المـــراد شغلها إلا أن هناك مجموعة من القدرات تسعى المنظمات إلى التعرف عليهـــا بصفة عامة من أمثلها :

- القدرة اللفظية والقدرة على الاتصال بالآخرين بنجاح.
- القدرات البصرية والقدرات التقديرية.
- المهارات اليدوية واستخدام الحركات المختلفة.
- المهارات الكتابية والحسابية.

وإلى جانب تلك القدرات قد تكون هناك عناصر متخصـــصة تبعـــا لنـــوع الوظيفة تحاول المنظمة من خلالها الربط بين النتائج الحالية وتلك المتوقعة من الفرد مستقبلا فى مجال العمل ، فالمجال الإداري يتطلب قدرات تختلف عن تلك التى يحتاج إليها المجال الفني ، ويختلف عنهما المجال القيادي والإســـتراتيجي وهكذا تتضح ضرورة التعرف على قدرات الفرد واســـتعداده للإقبـــال علـــى ممارسة عمل ما من عدمه.

٥- الإختبارات الطبية Medical Tests

تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من الصحة العامة للمتقدم وقدرتـــه علـــى أداء العمل المنوط به وخلوه من الأمراض المعدية ، ومن أهم الاختبارات التى يمكن إجراؤها فى هذا الصدد :

- إختبارات الكشف عن تعاطي المخدرات واختبارات التدخين.
- إختبارات الكشف عن الأمراض والظواهر الوراثية وخاصة التـــى تمثـــل مشكلات طبية تعوق أداء العمل
- إختبارات التصفية الطبية التى تهتم بقياس القدرة على العمـــل فـــى بيئـــة كيميائية معينة ، وذلك لعمال مصانع الصلب والأسمنت والنسيج والمناجم والمعادن و... غيرها.

٦- إختبارات سرعة البديهة والاستجابة Graphic Response Tests

وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس قدرة الأفراد على الاســـتجابة بـــسرعة للأحداث المحيطة أو الأسئلة التى تلقى عليهم للتعرف على ســـرعة رد الفعـــل ومن أمثلتها الاختبارات الخاصة برجال الأمن والبوليس ، ومن يعملـــون فـــى مجال المباحث ، كذلك لدى مندوبي البيع وعمال متاجر التجزئة والأعمال التى تحتاج إلى الكياسة والفطنة وسرعة البديهة والتصرف بدهاء ، ولا يجب التوسع فيها ، أو إجراؤها بشكل مباشر قد ينظر إليه المتقدم على أنه خرق لحريته ولذا يجب الحرص عند تطبيقها ، وحبذا لو كانت بشكل غير مباشر أو متداخلة بين الاختبارات الأخرى.

٧- إختبارات الشخصية :

تعد اختبارات الشخصية من أكثر الأدوات انتشارا بين علماء النفس رغـــم الانتقادات الشديدة التي توجه إليها. ومثل هذه الاختبارات تتطلب مـــن المتقـــدم الإجابة عن أسئلة مباشرة تتصل بذاته أو آرائه أو بأشـــياء أخـــرى كعاداتـــه

واحساساته ومخاوفه وما يفضله أو لا يفضله من أشياء ، وتصاغ الفقرات عادة فى صورة المتكلم " أشعر أحيانا برغبة فى إعطاء أوامر للآخرين " أو صـــيغة المخاطب " هل تشعر بالضيق إذا راقبك الناس أثناء أدائك لعملك حتى ولو كنت تؤديه جيدا "، وأحيانا أخرى تصاغ العبارات فى صورة الغائب " أحيانا يحـــب "س" العمل بمفرده بعيدا عن الجماعة " وقد يكون لهذا النوع الأخير ميزة إذا قام بالإجابة على أسئلة الاختبار المدير فيما يتعلق بأحد مرؤوسيه الذي تربطه بـــه صلة قوية. وتتعدد أنواع اختبارات الشخصية ومن بينها :

- اختبارات تقدير السمات الخاصة بالفرد (كالثقة بالنفس – السيطرة – ...)
- اختبارات تقييم التوافق فى علاقات الفرد (بالمنظمة / بالأسرة / المجتمع)
- اختبارات التصنيف فى مجموعات إكلينيكية.
- اختبارات الميول والاتجاهات والقيم (الميول المهنية / الميول نحو الدين / القيم).

وتوصلت العديد من نظريات الشخصية إلى نتائج تحدد أنماط الشخـــصية من بينها دراسة Lasswell عن القيادة وقد خرج بأنمـــاط اجتماعيـــة لأنـــواع القيادات هى : (الإداري – الدبلوماسي – الفوضـــوي – محـــب الرئاســـة – النظري) ، وتوصلت نتائج إحدى الدراسات الأخرى لدراسة الشخصية الإدارية إلى الأنماط الأربعة التالية :

أ- **النمط الحرفي الماهر** : ويتسم هذا النمط بإتقانه للعمل ومراعاة أخلاقياته والتعرض للمشكلات ومحاولة حلها ، ويحب العمل فى مجموعات ويقيم الآخرين من خلال نوعية العمل الذي يمارسونه وما يقدمونه له من دعم فى مجال عمله.

ب- **النمط الاجتماعي المـــشارك** : يتـــسم بـــالولاء والانتمـــاء والمـــسئولية والإخلاص للمنظمة التى يعمل بها ، ويبني شعوره بالأمان على أســـاس

علاقاته بأعضاء التنظيم ويرعى مشاعر الآخرين ولديه القـــدرة علـــى التعامل مع جميع أنواع البشر.

ج- **النمط القوي العلمي** : يركز على تحقيق القوة والنجـــاح ، ويميـــل إلـــى التحكم والسيطرة وارتقاء المكانة الرفيعة التى تحقق له المكانة والسيطرة والمسئولية واتخاذ القرارات المؤثرة فى الآخرين ، لديه المخاطرة ويحب جو العمل النشط.

د- **النمط المبتكر الخلاق** : يعمل على محاولة اكتشاف الطرق الجديدة ويتبع أساليب التفكير الإبداعي ويستحث نفسه والآخرين للتحدى والابتكار فـــى العمل ويتسم الديناميكية وسرعة استحضار الأفكـــار الجديـــدة وتحمـــل المخاطر والرد على النقد والأعمال لديه أهم من الأقوال.

٨- الاختبارات النفسية Psychological Tests

تهدف هذه الاختبارات إلى تحديد موضوعي وصادق لمعرفة الحالة النفسية والمزاجية للأفراد من خلال التعرض لبعض المواقف والـــسؤال عـــن بعـــض السلوكيات والتصرفات بصورة مباشرة أو غير مباشرة بما يسهم فى الوقـــوف على الحالة المعنوية للأفراد ، وتعد هذه الاختبـــارات مـــن بـــين اختبـــارات الشخصية وتهتم بالتعرف على بعض الموضوعات من بينها :

- الصحة النفسية.
- قدرة الفرد على العمل داخل المجموعة.
- قدرة الفرد على السيطرة والخضوع.
- تحديد الأنماط والخصائص المتعلقة بالانطواء والانبساط.
- تحديد الأنماط والخصائص المتعلقـــة بـــالاتزان الانفعـــالي والعلاقـــات الاجتماعية.

ومن بين عبارات أحد مقاييس الاختبارات النفسية ما يلي :

أ- هل تحس عادة الصحة وبالقوة.

ب- هل تنام عادة نوما هادئا.

ج- هل تفزع كثيرا من نومك أثناء الليل.

د- هل ينتابك الكابوس.

هـ- هل تعتاد سريعا الأماكن الجديدة.

و- هل تشعر بالتعب والإجهاد بسرعة.

ز- هل تتغير اهتماماتك كثيرا.

رابعا : المقابــلات :

تمثل مقابلة الاختيار وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف ، من خلالهـا تجرى محادثة مع الأشخاص وجها لوجه ، يبحث المقـابلون مـع المتقـدمين الإجابة عن ثلاثة تساؤلات جوهرية : هل يستطيع المتقـدم أن يقـوم بالعمـل (القدرة) ؟. وهل يرغب المتقدم فى أداء العمل (الرغبة) ؟. كيف يمكن مقارنة المتقدم مع الآخرين ممن يؤدون نفس العمل ؟

وتعد المقابلة من أهم الأساليب الواسعة الانتشار فى مجال الاختيـار لمـا تتميز به مرونة وإمكانية التطبيق سواء مع العمالة الماهرة أو غير المـاهرة ، ومع المستويات الإدارية أو الفنية والمهنية ، بالإضافة إلى اعتبارها قناة لتبادل المعلومات فى اتجاهين فالمقابلون يحصلون على كافة المعلومات عن المتقدمين، والمتقدمين يتعرفون على ما يريدونه من معلومات عن طريق المقابلين.

أهداف المقابلات :

تتمثل الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها مـن مقـابلات الاختيـار فيما يلي :

١- **الحصول على المعلومات** : تسعى المقابلة بشكل أساس إلى الحصول على كافة المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة ومدى ملاءمة طالب الوظيفة لتحقيق الإنجاز الذي تتطلبه تلك الوظيفة.

٢- **إمداد المتقدمين بالمعلومات** : تهتم المقابلـــة أيـــضا بإمـــداد المتقـــدمين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وتاريخهـــا ومنتجاتهـــا ...... ، كـــذلك معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومهامها وعلاقاتها ...... وغيرها

٣- **المراجعة الشخصية لطالبي الوظيفة** : تركز المقابلة على لقـــاء الأفـــراد المتقدمين وجها لوجه ، فمن خلال المقابلة يمكن للمـــديرين والمـــشرفين وزملاء العمل تغيير أنماط شخصية المتقدمين والتعـــرف علـــى قـــيمهم واتجاهاتهم وثقافاتهم ومدى توافقها مع ثقافة المنظمة ، هـــذا مـــع تقـــيم النواحي المادية الأخرى المؤثرة على الأداء الوظيفي.

الانتقادات الموجهة للمقابلات :

تظل المقابلات من أهم الطرق الشائعة وأشهرها لإجراء عمليات الاختيار، حتى مع الانتقادات المتعددة التى توجه إليها ، والتى من بينها :

١- خطأ الانطباع الأول : غالبا ما يكون المقابلون فكرتهم عـــن المتقـــدمين خلال الثلاث أو الأربع دقائق الأولى من المقابلة.

٢- التأثر بالمعلومات المذكورة فى طلبات التوظـــف : نـــادرا مـــا يمكـــن للمقابلات أن تغير من الرأي أو التوجه الذي كونته طلبات التوظف التى قدمها طالب التوظف.

٣- عادة ما يركز المقابلين اهتمامهم على المظاهر والدلائل غير الإيجابيـــة أكثر من اهتمامهم بمراعاة المظاهر المؤيدة والإيجابية.

٤- إذ كون المقابلون فكرة مبكرة فى بداية المقابلة عن الأفراد الــذين يــتم مقابلتهم ، فإن سلوكهم وتصرفهم عادة ما ينقل ذلك للأفراد.
٥- قد يغطي أحد المظاهر التى يبدو عليها أحد المتقدمين على بقية العناصر الواجب دراستها ، كالسرعة أو حسن المظهر أو التردد.
٦- إذا كان هناك عددا من المقابلين لإجراء المقابلة مع أحــد المتقــدمين ، ولــم يحدث بينهم اتفاق محدد عن المتقدم ، فإنهم غالبا ما يرجئون البت فى أمره.
٧- عادة يميل المقابلون إلى إختيار من يتوافق مع ميولهم واتجاهاتهم.

ومع كل هذا يميل الأفراد لإتباع طريقة المقابلة فى كثيــر مــن الأحيــان للمبررات التالية :
١- تعطى انطباعا لدى المتقدمين بأهمية إجراء الحوار معهم للمفاضــلة وانتقــاء الأفضل.
٢- المرونة : تتسم المقابلة بقدر وافر من المرونة وسرعة الحــصول علــى المعلومات المتعددة من طالب الوظيفة بصورة مباشرة.
٣- اعتياد الأفراد على وجود مقابلات ، ولذا تحظى بــالقبول كجــزء مــن إجراءات الاختيار فقد أثبتت الدراسات أن ٩٥% من المقابلين يفــضلون إجراء المقابلة ، كما أشار ٨٥% من طالبي التوظف بأن المقابلة تعد هى الطريقة المناسبة والعادلة لإجراء عملية الاختيار.

أنــــواع المقابلات :

(١) المقابلات الفردية والجماعية :Individual & Group Interviews

إن مقابلة أحد المتقدمين عن طريق أحد المقابلين تعد هى النــوع الأكثــر انتشارا لمقابلات الاختيار ومع ذلك قد تبدو أحيانا أهميــة إجــراء المقــابلات الجماعية للوقوف على جوانب مختلفة أو معلومات متنوعة ويوضح الجدول رقم (٥-١) أنواع المقابلات من حيث عدد المقابلين والمتقدمين.

الجدول رقم (٥-١)
أنواع المقابلات من حيث عدد المقابلين والمتقدمين

نوع المقابلة / العدد	عدد المقابلين	عدد المتقدمين
مقابلة فردية	١	١
مقابلة جماعية	٢ أو أكثر	١
	١	٢أو أكثر
	٢ أو أكثر	٢أو أكثر

وإن كانت المقابلات الفردية تتميز بضمان التفاعل الكبير من الطـــرفين ، إلا أن المقابلات الجماعية تتيح الفرصة لتقييم إجابات المتقدم بناء علـــى عـــدة آراء مما يسمح بالشمول والتكامل وإجراء المقارنات بين المتقدمين.

(٢) المقابلات المخططة والمقابلات غير المخططة :

Structured & unstructured Interviews

تشير المقابلة المخططة (الموجهة) إلى التزام المقابل بإطار محـــدد مـــن الأسئلة تم صياغته قبل إجراء المقابلة بحيث يتم توجيهه لجميع المتقدمين بنفس الأسلوب إن الأسئلة المحددة تعطى للمقابلة صفة الثبات ولكنها لا تسمح للمقابل بدرجة من الحرية والتفاعل مع المتقدم للوظيفة خاصة إذا كانت هناك إجابـــات تتطلب المزيد من المحادثة والنقاش.

أما المقابلة غير المخططة (غير الموجهة) فإنها تسمح بقدر كبيـــر مـــن الحرية للمقابلين فى توجيه المقابلة حسب ما يرونه فى صالح نجاحها. ولذا يعمد المقابل إلى تحديد الموضوعات الجوهرية والنقاط التى يريـــد مناقـــشتها مـــع المتقدم، وإن كان يعيب هذا النوع من المقابلات الضعف فى درجـــة الـــصدق والثبات نتيجة إختلاف الأسئلة أو تسلسلها أو طريقة إلقائها من متقدم لآخر ، إلا

أنها قد تكون ضرورية خاصة فى الوظائف العليا والتى تتطلب قدر كبير مـــن المهارة فى أنشطة متنوعة.

(٣) المقابلات المختلطة Mixed Interviews :

عادة ما يعتمد المقابلون فى إجراء مقابلاتهم على مـــزيج مـــن المقـــابلات المخططة والمقابلات غير المخططة فالأسئلة المحددة مـــسبقاً والتـــى تتطلبهـــا المقابلة المخططة تمثل الأساس للحصول على المعلومات التى تفيد فى إجـــراء المقارنات بين المرشحين للوظيفة ، كما تؤدى الأسئلة المفتوحة وغير المحـــددة مسبقاً إلى المناقشة بحرية مع المتقدمين مما يعطى الفرصـــة الأكبـــر للمقابـــل للوقوف على كافة النواحى المتعددة والمتنوعة عن المتقدمين ، ولهذا تلجأ الكثير من المنظمات إلى المقابلة المختلطة للجمع بين مزايا النوعين السابقين.

(٤) مقابلات حل المشكلات : Problem Solving Interviewing

تركز مقابلات حل المشكلات على عرض بعض المـــشكلات العمليـــة أو الافتراضية على المتقدم ، ذات الصلة بعمله ، ويسأل عن سلوكه وتصرفه حيال هذه المشكلة.

وتكشف هذه المقابلات عن قدرة المتقدم على التصرف فى المواقف التـــى يواجهها، ولهذا تتسم بقدر كبير من الموضوعية وخاصة عندما تكون المشكلات المعروضة أقرب إلى واقع العمل بالوظيفة ، فقد تشتمل إحدى المقابلات علـــى السؤال التالي : " افترض إنك ستسهم فى اتخاذ قرار بشأن ترقية أحد اثنين من المرشحين : الأول مخلص ومتعاون ، ودقيق فى مواعيـــده، ويعمـــل بجـــد ، والثاني دائم الشكوى ، وبطئ فى تصرفاته ، وفظ فى تعاملاته ولكن أفضل من يعمل داخل قسمه. من الذى توصى بترقيته ؟ ولماذا ؟ ويتم تقييم المتقدم بحسب أسلوبه فى التفكير ، وتصرفه فى حل المشكلات المعروضة عليه.

(٥) مقابلات الضغوط : Stress Interviews

تهدف مقابلات الضغوط إلى التعرف على رد فعل المتقـدم تجـاه بعـض المواقف بالضغوط التى يواجهها وهو يمارس الوظيفة. ويجب أن يتميـز مـن يجريها بالكفاءة والخبرة السابقة فى إدارة مثل هذه المقابلات ، كمـا يجـب ألا يعتمد عليها إلا إذا كانت طبيعة الوظيفة تقتضى ذلك.

وتركز مقابلات الضغوط على توجيه بعض الأسئلة غير المريحـة التـى تزعج المتقدم ، وأحياناً تصاغ الأسئلة فى شكل استفزازي غيـر ودي يـضع المتقدم فى وضع دفاعي مطلوب منه تقديم المبررات للـدفاع عـن نفـسه أو الخروج من هذا المأزق ، وهى تناسب وظائف متعددة مـن بينهـا الـشرطة والتعامل مع العملاء.

أمثلة لأسئلة مقابلات الاختيار :

حتى يحصل المقابل على المعلومات التى يريدها عن المتقـدم واهتماماتـه واتجاهاته وخلفياته فإن يوجه إليه عدة أسئلة خلال المقابلة ، ويوضح الـشكل رقم (٤/٥) بعض الأمثلة لأسئلة مقابلات الاختيار :

أخطاء المقابلات :

يعترض نجاح مقابلات الاختيار بعض الأخطاء والمعوقات ، يرجع بعضها للمقابلين وبعضها الآخر للمتقدمين ، وقد يتمثل سببها الرئيسي فـى النـواحى الإجرائية والتنظيمية والمسارية لإتمام المقابلة :

١- **أخطاء المقابلين :** يقع المقابلون فى بعض الأخطاء التى تؤدى إلـى عـدم فعالية نتائج مقابلات الاختيار من بين تلك الأخطاء التحيز الشخصي لبعض المتقدمين والوقوع تحت تأثير الهالة ، هذا إلى جانب طرح بعض الأسـئلة البديهية ، ومن الأخطاء القاتلة للمقابلين أيضاً محاولـة إظهـار هيمنـتهم

وسيطرتهم ومراكزهم الوظيفية والمبالغة فى الحديث عن المنظمة والوظيفة على حساب المتقدم وإمكاناته.

شكل رقم (٤/٥)
أمثلة لأسئلة مقابلات الاختيار

١- كيف تقضى وقت فراغك ؟ ما هى أهم هواياتك ؟
٢- ما هى الأنشطة الاجتماعية التى تمارسها ؟
٣- تناول وصفاً تفصيلياً للوظيفة المثالية من وجهة نظرك ؟
٤- لماذا تريد العمل بمنظمتنا ؟
٥- لماذا تركت آخر وظيفة ؟
٦- ما الذى تعرفه عن منتجات منظمتنا ؟
٧- ما هى من وجهة نظرك صفات وخصائص القائد الفعال
٨- ما هى أهم جوانب قوتك وضعفك ؟
٩-ما هى أهدافك لتنمية مسارك الوظيفي ؟
١٠- ما هى أهم المهارات التى تتحلى بها وتفيد وظيفتك ؟
١١- من هو أحسن رئيس عملت معه أو أستاذ تعلمت على يديه ؟ ولماذا ؟
١٢- هل حصلت على برامج تدريبية لها علاقة بالوظيفة ؟ وما هى ؟
١٣- هل يمكنك العمل وقتاً إضافياً ؟
١٤- ما هى طموحاتك الوظيفية ؟
١٥- هل لديك أية استفسارات عن المنظمة أو خدماتها ؟
١٦- هل تقبل الانتقال لمدينة أخرى إذا اقتضت ظروف العمل ذلك ؟
١٧- هل تمانع فى أن نتصل بالجهات التى كنت تعمل فيها من قبل أو أن نرجع لبعض الشخصيات للاستفسار عنك ؟

٢- **أخطاء المتقدمين :** يقع بعض المتقدمين للوظائف فى أخطاء تؤدى لفـــشل نتائج المقابلات وتؤثر على اختيارهم لشغل الوظـــائف الـــشاغرة يرجـــع بعضها لمحاولة هجوم المتقدمين على عناصر أخرى لتغطيـــة قـــصورهم ونقاط ضعفهم المرتبطة بالوظيفة ، كما تقع بعض الأخطاء أيـــضاً نتيجـــة اندفاع المتقدمين وتسرعهم ، وإذا كان المقابل محترف فى إجراء عشرات المقابلات بل المئات منها ويقع فى الأخطاء فما بالنا بالمتقدم الذى قد تمثل تلك المقابلة أول تجربة له بجانب التوتر الذى يلازمه والقلق النفسي الذى ينتابه. ويمكن تحديد أهم أخطاء المتقدمين فيما يلى :

- **توقع لعب المباريات** ، حيث يفترض المتقدم أن المقابل ينظر له على أنـــه مؤهل تأهيلاً كاملاً لشغل الوظيفة وبالتالى تجده على أهبه الاستعداد للـــرد والدخول فى مباراة مع الطرف الآخر يسعى لكسبها.
- **الحديث المبالغ فيه** ، وعن أى موضوعات وخاصة غير المتعلقة بالوظيفة.
- **الفخر والتباهي** ، فالمتقدم يعتزم تسويق نفسه للمقابل وفى سبيل ذلـــك قـــد ينسى الوظيفة والواجبات والمسئوليات والإمكانات المطلوبة لتحقيق ذلك.
- **عدم الإنصات الجيد** ، إن عدم إصغاء المتقدم بعناية لما يطرحه المقابل قـــد يؤدى لسوء الفهم وبالتالى عدم الدقة فى تبادل المعلومات بين الطرفين.
- **عدم التهيئ النفسي** ، إن عدم التهيئة النفسية للمتقدم تؤدى إلى توتره وعدم استقراره وبالتالى تؤثر سلبياً على إجاباته واستفساراته مع المقابل.

٣- **الأخطاء التنظيمية والإجرائية للمقابلة :**

تمثل الأخطاء التنظيمية والإجرائية لمقابلات الاختيار أحد الأسباب التى قد تؤدى إلى عدم نجاحها أيضاً ، ومن بين تلك الأسباب سوء المكان الذى تتم فيه المقابلة أو عدم تجهيزه وإعداده بالشكل اللائق للمقابلة ، هـــذا بالإضـــافة إلـــى

التعديلات المتكررة لمواعيد إجراء تلك المقابلات وعدم الالتزام بها والاستهانة بوقت المتقدمين ، وإلى جانب ذلك الترتيب غير الدقيق لعمليه الانتظار وتنظيم دخول وخروج الأفراد وعدم ملائمة المناخ النفسي المصاحب للمقابلة لـــدخول آخرين أو للمقاطعات التليفونية أو التواجد فى غرفة مليئة بالأوراق والـــدواليب السجلات ... الخ.

قواعد إدارة مقابلات الاختيار :

من أهم القواعد الواجب مراعاتها لنجاح مقابلات الاختيار ما يلي :

المجموعة الأولى : قبل إجراء المقابلة :

١- التأكد من إلمام المتقدمين بملخص واف عن المنظمـــة بالإضـــافة إلـــى الوظيفة المرشح لها.

٢- التأكد من استيفاء نماذج طلب التوظـــف وتـــوفر المـــستندات والأوراق الضرورية المرتبطة بالمقابلة ومنهـــا بطاقـــات الوصـــف والتوصـــيف الوظيفي.

٣- إعداد المكان المناسب والمجهز لإجراء المقابلة بعيداً عن كافـــة أنـــواع المقاطعات ومنها الشخصية والتليفونية.

٤- متابعة المقابلين الآخرين والتأكد من إعلامهم هم والمرشـــحين بالميعـــاد والتاريخ ومكان المقابلة.

٥- مراعاة مناسبة الوقت المحدد لإجراء المقابلة والتأكد أنه يسمح بمناقـــشة المرشحين فى البطاقات التى ملؤها والموضوعات والتساؤلات الأخـــرى المتوقعة.

٦- صياغة بعض الأسئلة والاستفسارات التى تؤكد أن الأبعاد الهامة قد تـــم مراعاتها وتغطيها.

٧- التأكد من مشاركة جميع المقابلين واهتمامهم بمناقشة المتقدمين وســعيهم لنجاح المقابلة.

المجموعة الثانية : أثناء القابلة :

١- وضع تصور للجدول الزمني للمقابلة بحسب الأسئلة والاستفسارات مــع مراعاة وقت الدخول والانصراف.
٢- مراعاة التسلسل والتدرج أثناء إجراء المقابلة فى بدايتها ومنتصفها وفــى النهاية.
٣- البدء بالترحيب بالمتقدمين ووضعهم فى المكان المناسب والجلوس فــى مقابلهم .
٤- تعريف المتقدمين بالمقابل أو المقابلين بشكل ودي.
٥- تحديد الهدف من المقابلة وبيان كيفية إتمامها.
٦- محاولة البدء بتوجيه الأسئلة المفتوحة التى تشجع المتقدمين على الحديث وخاصة تلك التى تبدأ بـــ : من ؟ وماذا تعتقد ؟ أين ؟ متى ؟ لماذا ؟ أو أن يبدأ السؤال هكذا ... حدثنا من فضلك ما الذى تراه بشأن ......
٧- الاستعانة بالبيانات المذكورة فى طلب التوظف الــذى اســتوفاه المتقــدم والتساؤل عن أى بيانات تكميلية أو غير واضحة.
٨- يجب الانتباه لتعبيرات المتقدمين وحركاتهم والاستفادة من اللقاء المباشر فى الكشف عن الخصائص والمواصفات الضرورية.
٩- يجب عدم التردد فى حمل المتقدم على الإجابة بدقة عن الأسئلة إذا شــك المقابل فى بعض إجاباته، مع مراعاة الأسلوب والطريقة المناسبة.
١٠- الإنصات بدقة لحديث المتقدم ومحاولة قراءة ما بين السطور والتعــرف على ما لم يقله.

١١- توجيه الأسئلة للمتقدمين لبيان الأمثلة والنماذج التوضيحية لما يقولونــه مما يظهر أفكارهم بوضوح ويبين تجاربهم وثمار خبراتهم الماضية.

١٢- يجب أن يسجل المقابل أفكاره وآراءه وملاحظاته بصورة مباشرة عــن المتقدم ، ويفضل ألا يزيد عدد الأفراد الذين يتم مقابلتهم فى اليـــوم عــن ستة أشخاص.

١٣- مع اقتراب المقابلة من نهايتها يجب أن يسأل المقابل المرشحين عن أيــة أسئلة أو استفسارات يريدون توجيهها للتعرف أكثــر عــن الوظيفــة أو المنظمة.

١٤- يجب إخبار المرشحين عن الموعد الذي يمكنهم فيه التعرف على نتيجــة المقابلة والإجراءات المكملة بعد ذلك.

المجموعة الثالثة : بعد المقابلة :

١- تسجيل نتائج المقابلة بشكل مباشر ودقيق.

٢- إبلاغ المتقدمين بالنتائج بسرعة كلما كان ذلك ممكناً.

٣- إبلاغ المتقدمين الذين نجحوا فى المقابلة بــشروط التعيــين وإجراءاتــه والأجور والحوافز الخاصة بالوظيفة مع إعداد عقود التعيين.

ويوضح الجدول رقم (٥-٢) العوامل التي يجب أن يأخــذها كــل مــن المقابل والمتقدم للوظيفة فى الاعتبار حتى تنجح المقابلة

جدول رقم (٥-٢)
العوامل الواجب مراعاتها لنجاح المقابلة

مراحل المقابلة	المقابل	المتقدم للوظيفة
قبل المقابلة	▪ الإطلاع على طلب التوظف / السيرة الذاتية. ▪ التعرف على إجراءات المقابلة. ▪ إعداد وصياغة الأسئلة. ▪ تجهيز مكان المقابلة	▪ لتأكد من المظهر والملبس وميعاد المقابلة. ▪ لدخول لمقر المنظمة. ▪ إعلان المسئولين عن الوصول. ▪ مراجعة البيانات السابق تدوينها بطلب التوظف.
أثناء المقابلة	▪ الترحيب بالمتقدم ▪ تقديم المرشح للجلوس فى المكان المعد له. ▪ يجب كسر حاجز الرهبة بعبارات ودية قصيرة. ▪ توجيه الأسئلة بطريقة مشجعة للحصول على الإجابات الدقيقة. ▪ الإنصات للمتقدم بعناية. ▪ الرد على استفسارات المتقدم بوضوح وإقناع. ▪ تقديم المنظمة بصورة صحيحة. ▪ التلميح عن قرب انتهاء المقابلة. ▪ بيان الخطوات التالية	▪ الترحيب بالمقابل. ▪ الجلوس فى المكان المخصص. ▪ تعريف المقابل بنفسك. بصورة مختصرة ومؤثرة. ▪ تقديم بعض المعلومات الضرورية عن الخلفيات الوظيفية والعملية. ▪ إبراز المهارات والقدرات الشخصية المرتبطة بالوظيفة. ▪ إظهار الرغبة والحماس للالتحاق للعمل بتلك الوظيفة فى هذه المنظمة. ▪ توجيه الأسئلة للاستفسار عن المرتبات أو المسار الوظيفي أو المناخ التنظيمي ....
	▪ تسجيل النتائج بسرعة	▪ التعرف على مواعيد مراجعة

بعد المقابلة	▪ وإبلاغ المتقدمين بالنتيجة. ▪ مناقشة المرشحين الذين نجحوا فى المقابلة فى الأمور المالية وعقود التعيين.	المنظمة للتعرف على النتيجة. ▪ الاهتمام بمتابعة المنظمة باستمرار. ▪ مناقشة المسئولين فى البنود المالية وعقود التعيين إذا تخطوا المقابلة بنجاح.

خامساً : المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية :

يتمثل الهدف الرئيسي من الاعتماد علي المصادر المرجعية فى الحصول على المعلومات الخاصة بالمتقدم من الجهات أو الأشخاص ذوى الصلة بالفرد والذين يستطيعون إمداد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشكل كاف ، وتختلف تلك المصادر بحسب ما تراه المنظمة مناسباً لها ، فقد تعتمد على المنظمات السابقة التى عمل بها الفرد،أو أساتذته أو مديريه أو أصدقاءه.

ويمكن الاعتماد على هذه المصادر فى أى مرحلة من مراحل عملية الاختيار ، فقد تكون مع تقديم طلبات التوظف وقد تكون قبل إجراء المقابلة الأخيرة مع المتقدم ، كما قد تكون بعدها.

وتتمثل أهم البيانات التى تبحث عنها المنظمات من تلك المصادر فى الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ما هى المدة التى قضاها الفرد فى العمل لديهم ؟
- الوظائف التى مارسها الفرد.
- الأجور والمرتبات والحوافز التى تلقاها الفرد.
- عدد مرات الغياب والأيام التى تغيب فيها كل مرة.
- درجة رضاء صاحب العمل عن أداء الفرد.

- أسباب ترك العمل.
- سلوك وتصرفات الفرد أثناء عمله أو دراسته.

وغالباً ما تكون هذه البيانات مكتوبة وسرية ، وقد لا يتسلمها الفرد بنفسه وإنما ترسل بالبريد ، إلا أنه فى بعض الأحيان يمكن الاعتماد على التليفون فى الحصول عليها.

سادساً : الفحـــص الطبـــي :

تهدف مرحلة الفحص الطبي إلى التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية ، إذ تتم عمليات الفحص عن طريـق المنظمـات الصحية المتخصصة التى تحددها جهة العمل ، والفحص الطبي مسئول عن الحالة الصحية الراهنة للمتقدم ولكنه لا يقدم تقريراً طبياً عن حالته الصحية مستقبلاً ، ولهذا فالغرض الرئيسى لعمليات الفحص يتمثل فى الحصول على المعلومات المتكاملة عن حالة المتقدم الصحية واستبعاد الأفراد الذين لم يتوفر فيهم الحد المطلوب من المتطلبات الصحية ، هذا بالإضافة إلى توزيع الأفراد على الأعمال وفقاً لحالتهم الصحية، ومن بين المجالات الصحية الواجب التأكد منها :

١- سلامة الجسم والأعضاء.
٢- عمل الأشعات اللازمة والكشف على القلب.
٣- عمل تحليلات الدم المطلوبة.
٤- قياسات ضغط الدم.
٥- إعداد رسم المخ.

سابعاً : قرار التعيين والتهيئة المبدئية.

إن قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل بدأت مـــع تخطيط الموارد البشرية وأخيراً تنتهي مع التعيين ، ومع الوصول لقرار التعيين من قبل المنظمة ، يكون المرشح قد وافق على عروض المنظمة فيمـــا يتعلـــق بمسئوليات الوظيفة وسلطاتها ، ومكان ممارستها وعلاقاتها ، وأجرها وحوافزها وجميع مميزاتها.

بعد اتخاذ قرار تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم وتخطـــوا بنجـــاح جميـــع مراحل عملية الاختيار يصبح من الضروري استقبالهم كعاملين جدد وتزويدهم بالمعلومات التفصيلية والعمل على دمجهم فى سياسات وقيم وثقافة المنظمـــة ، ويتطلب ذلك برامج للتوجيه والرعاية والتهيئة المبدئية هدفها تعريف الموظـــف الجديد بمنظمته وأهدافها وفلسفتها وعملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمـــة المختلفة ورؤسائه وزملائه وذلك فى المرحلة الأولى من تسلم العمل.

محتويات ومسئولية برامج التوجيه والرعاية والتهيئة المبدئية
Socialization & Orientation

عادة تهتم إدارة المواد البشرية بإعداد برامج الرعاية والتوجيـــه والتهيئـــة المبدئية، كما يقوم المشرفين أيضاً باستقبال الموظفين الجدد وتقديمهم لـــزملائهم القدامى وتعريفهم بواجباتهم ومهام نشاطهم وأحياناً يجدر مقابلة العاملين الجـــدد بالآخرين فى مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة وخاصـــة إذا كانـــت هنـــاك مجالات للتعاون أو مشاركة فى الأداء بحيث يستشعر الموظف أنه أصبح جزءا من الشبكة الاجتماعية للمنظمة.

وعلى ذلك يمكن أن تغطى برامج الرعاية والتوجيـــه والتهيئـــة المبدئيـــة للعاملين الجدد الموضوعات التالية :

(أ) التعريف بالمنظمة :

١- تاريخ إنشاء المنظمة وتطورها.
٢- التقسيم الداخلي للمنظمة.
٣- أسماء ومراكز أهم المسئولين بالمنظمة.
٤- تصميم التسهيلات المادية.
٥- مزيج المنتجات الذى تقدمه المنظمة.
٦- العملية الإنتاجية التى تتبعها المنظمة.
٧- سياسات وقواعد المنظمة.
٨- فلسفة الإدارة التى تنتهجها المنظمة.
٩- إجراءات الأمن والسلامة.

(ب) الفوائد والمزايا التى تعود على العاملين :

١- الأجور والرواتب.
٢- الإجازات والعطلات.
٣- أوقات الراحة اليومية.
٤- مزايا التعليم والتدريب.
٥- النصح والمشورة.
٦- المزايا التأمينية.
٧- برامج التقاعد والمعاش المبكر.
٨- الخدمات التى تقدمها المنظمة للعاملين بها.
٩- برامج الإصلاح والتطوير.

(جـ) التعريف والتقديم للآخرين :

١- التقديم والتعريف للمشرفين.

٢- التقديم للزملاء القدامى.

٣- التقديم للمدربين.

٤- التقديم لمستشاري وخبراء المنظمة.

٥- التقديم والتعريف بالمراكز الخدمية العامة كالخزينة والوحدة الطبية ... الخ.

(د) واجبات الوظيفة :

١- موقع الوظيفة.

٢- مهام الوظيفة.

٣- متطلبات السلامة فى العمل.

٤- أهداف وأعراض الوظيفة.

٥- علاقات الوظيفة بالوظائف الأخرى.

الباب الثالث

تنمية فعالية الموارد البشرية

تتـضمن عمليـة تنميـة فعاليـة المـوارد البـشرية العديـد مـن الأنـشطة والمجالات التي تتطلب بذل المجهود المنظم حتى تتحقق الاستفادة من تلك المجهودات وتنعكس في صورة فوائد ملموسة لكل من المنظمة والعاملين بها ، وحتى تتحقق تلك الفوائد رأينا التعرض لبعض من الأنشطة التي تسهم فى تفعليل دور الموارد البشرية ، ولذا سيتم فى هذا الباب استعراض الموضوعات التالية :

- عمليات التدريب والتنمية .
- عمليات المسار الوظيفي .
- تقيم وتطوير أداء العاملين .



الفصل السادس

التدريـــب والتنميـــة

✍ بقراءتـك لهـذا الفـصل يمكنـك الإلمـام بالموضـوعات التالية :

⊙ مفهوم التدريب والتنمية .

⊙ لمحة عن التعليم والتدريب في الإسلام .

⊙ فوائد التدريب ومزاياه .

⊙ العلاقـة بـين نـشاط التـدريب والوظـائف الأخـرى لإدارة الموارد البشرية

⊙ إدارة النشاط التدريبي .

مقدمــــــــة :

من أهم التحديات التى تواجه المنظمات المعاصرة : الجــودة ، ومواكبــة العولمة ، وانتهاج نظم العمــل ذات الأداء المتميــز ، والتكيــف مــع القــوى الاجتماعية ... ، ولكي تتمكن المنظمات من مواجهة تلك التحديات فإنها لابد وأن توفر مفاتيح التعامل معها والتى يتمثل أهمها في التدريب وتنمية الكفاءات البشرية وإدارة فرق العمل متعددة الجنسيات وتنمية المسار الوظيفي ، ومن ثم فلكي تحقق المنظمة الفعالية المنشودة عليها أن تضمن توفر الموارد البشرية ذات المهارات العالية بالاستعانة بالتكنولوجيا الجديدة والمعاصرة للوضع العالمي .

إن بقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة وهم يعملون علــى وتيــرة واحدة لا يضمن تحقيق الفعالية المنشودة ولذا يجب أن تــسعى المنظمــة إلــى إكسابهم بالمعارف وصقلهم بالمعلومات وتنميتهم بالمهارات المتعددة التى ترتبط بعملهم ، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال النشاط التدريبي في المنظمة .

ونتناول في هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **مفهوم التدريب والتنمية .**
- **لمحة عن التعليم والتدريب في الإسلام .**
- **فوائد التدريب ومزاياه .**
- **العلاقة بين النشاط التدريبي والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية .**
- **إدارة النشاط التدريبي .**

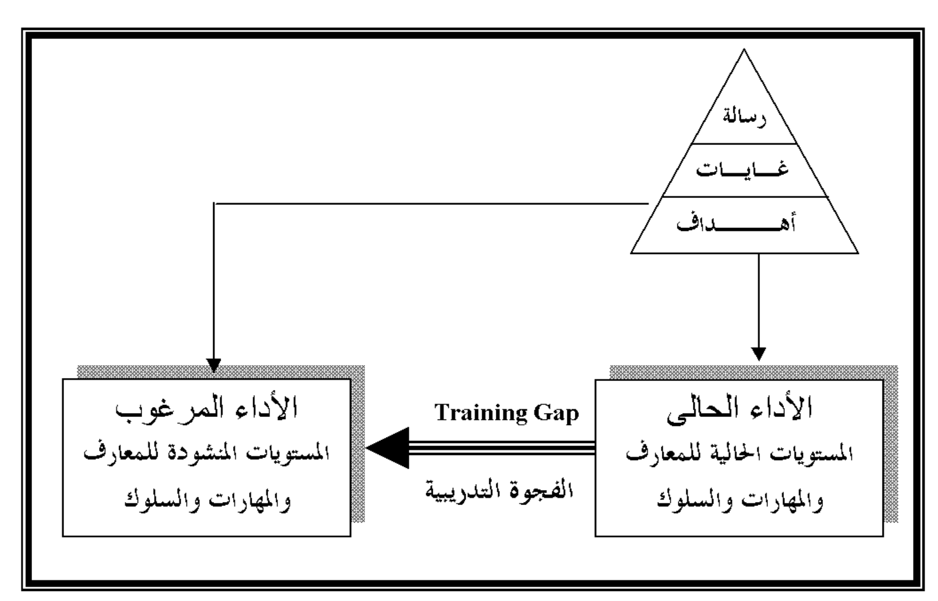
مفهوم التدريب والتنمية :

ينظر إلى النشاط التدريبي في المنظمات الرائدة على أنه نشاط مؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد لمدى استمرارها في الريادة ، ومن ثم يجب الاهتمام به والربط بينه وبين استراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة .

ومن المعروف أن رسالة المنظمة وغاياتها تسهم في بناء الأهــداف الرئيــسية التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، ويجب أن تُحدد هذه الأهداف في صورة أرقــام ، ومستويات وأنماط معينة ، ويعمل التدريب على المساهمة في تحقيق تلك الأهــداف، ويوضح الشكل رقم (١/٦) علاقة رسالة وغايات المنظمة بالفجوة التدريبية .

الشكل رقم (١/٦)

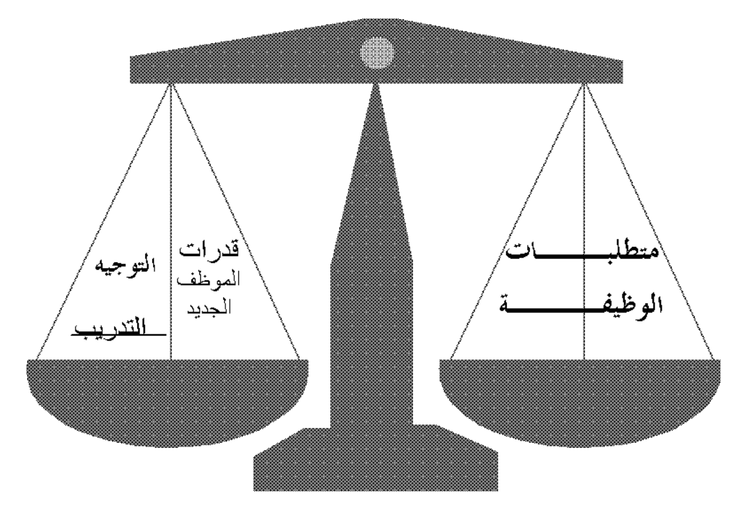
علاقة رسالة وغايات المنظمة بالفجوة التدريبية



ويعرف البعض التدريب بأنه : " العملية المنظمة التى يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجــل تحــسين عمليــة التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة ".

كما يوضح الشكل رقم (٢/٦) فإن متطلبات الوظيفة يجب أن تتوازن مــع قدرات ومهارات الموظف التى تتطلب دعما مــستمراً مــن خــلال التوجيــه والإرشاد وتنمية تلك القدرات وصقل هذه المهارات من خلال التدريب .

شكل رقم (٦/٢)
التوازن بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظف



وبناء على ذلك نجد أن التدريب Training يساعد العاملين للقيام بواجبات وظائفهم ، ويمدهم بالجديد الذى يطور حياتهم الوظيفية ، ويسهم في رسم مسارهم المهنى ، وتركز التنمية Development على تناول الفكر الحديث ، وتنمى من استعداد الفرد لتقبل المسئوليات المستقبلية مع اهتمام وتركيز أقل بواجبات الوظيفة. إذا فالتدريب يركز على الحاضر والمستقبل القريب Now في حين تركز التنمية على المستقبل " Future " .

كما يعرف البعض **التدريب** بأنه : " الجهود المخططة التى يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتيسير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التى يمارسها العاملون، بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية " من هذا التعريف يمكننا تحديد العناصر الثلاثة الرئيسية التالية :

١- **التدريب جهود مخططة من قبل المنظمة** وبالتالي فهو يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل ومراعاة مختلف البدائل واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات التخطيطية المعروفة .

٢- **التدريب يشتمل على عمليات تعلم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائف معينة** ويجب أن تحدد بوضوح تلك المعارف والمهارات المرتبطة بصورة مباشرة بالوظيفة التى تم التدريب من أجل تنميتها حتى لا يصبح التدريب مجرد نشاط شكلي لا يحقق أهدافه .

٣- التدريب يهدف إلى **تنمية أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة** ، ولذا يجب أن تكون أهداف المنظمة وغاياتها محددة ومعروفة ، ومن ثم يتم تحديد نوع الأداء المطلوب لتحقيق تلك الغايات والأهداف ، ثم يتم تحديد نمط النشاط التدريبي الذى يمّكن من تحقيق الأداء المنشود .

ويعرف Cascio التدريب بأنه : " النشاط الذى يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي ، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغيرات محددة في المعارف، والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات " .

وهكذا يمكننا القول أن **النشاط التدريبي** :

- **نشاط مخطط** : يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل ، ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية ، ثم الميزانية التى تترجم ما سبق إلى أرقام محددة .
- **نشاط منظم** : يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بين المجهودات المبذولة حتى يحقق أهدافه .
- **نشاط هادف** : لزيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف ، ودعم الدافعية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمنظمة .

- **نشاط مستمر** : يعمل على تهيئة العاملين الجدد وأيضاً العاملين القدامى، وهو مطلوب لتنمية قدرات ومهارات العاملين وكذلك تنمية لقاءات القادة الإداريين ومديري الإدارات العليا ، وهو لا ينقطع طيلة الحياة الوظيفية للعاملين .
- **نشاط شامل متكامل** : يغطى التدريب كافة أوجه النشاط بالمنظمة سواء الإدارية أو الفنية وكذلك في المجالات التسويقية أو المالية أو الإنتاجية أو لتنمية مهارات الموارد البشرية ... وغيرها .
- **نشاط يستوعب التقدم التكنولوجى** : يهتم التدريب بمسايرة الفكر الحديث والتقنية المتقدمة حتى يتمكن من تحقيق غاياته ، ويتطلب ذلك قدراً كبيراً من الاتجاهات الابتكارية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في هذا الحقل التنموي.

لمحة عن التعليم والتدريب في الإسلام :

يعتبر الإسلام العلم منطلقاً لاكتساب القدرات المختلفة سواء العقلية أو البدنية ، حيث أكد القرآن على ضرورة اكتساب العلم والمعرفة بشكل دائم ، فيقول الله سبحانه وتعالى مخاطباً الرسول الكريم " وقل رب زدنى علما " . إذ أن طلب العلم ينمى المعرفة من كافة جوانبها ويمكن الفرد من أداء عمله بالقدرة والمهارة المطلوبة .

لقد كانت أول كلمات نزلت من القرآن تحض على العلم والمعرفة والإقبال على التعليم فيقول الله سبحانه وتعالى " اقرأ باسم ربك الذى خلق ، خلق الإنسان من علق ، اقرأ وربك الأكرم ، الذى علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم " (العلق ١ – ٥)

ومن أحاديث النبي ρ " إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث : صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له " ، ويقول أيضاً " لن تزول قدما عبدا يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه ، وعن شبابه فيما أبلاه ، وعن علمه ماذا عمل فيه ، وعن ماله من أين اكتسب وفيما أنفقه "

وفي صورة واضحة المعالم عن طرفي عملية التعلم يقول النبي الكريم ρ :

- **عن المعلم :** " فضل العالم على العابد كفضل القمر ليلة البدر على سائر الكواكب.
- **عن المتعلم** : " طلب العلم فريضة على كل مسلم "

إن التدريب في سائر مجالات العمل والحرف نوع من العلم لأداء العمل الذى مجده الإسلام وأشاد به الرسول ρ ، ولهذا اهتم الإسلام بتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل الموكل إليهم ، فقد كان الرسولρ يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات التى تمكنهم من ممارسة أعمالهم وأنشطتهم ، حيث أخذ على عاتقه إعداد القادة وتدريب العاملين بدولة الإسلام الأولى إعداداً يؤهلهم لأداء عملهم بجدارة واقتدار ، فبدأ بتدريب الفقهاء وبعث بهم إلى الأمصار ليعلموا الناس دينهم .

وكان عمر رضي الله عنه يحرص على الاجتماع بعملائه وبالمسلمين في مواسم الحج ، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من مشكلات إدارية في مناطقهم، كما كان عمر يرسل بتوجيهاته للولاة والعمال يذكرهم بمهام أعمالهم وواجباتهم التى يجب أن يمارسوها . ويعد كتاب على بن أبى طالب إلى مولاه على مصر الأشتر النخعى موسوعة إدارية شاملة لأساسيات القيادة والمبادئ والنظم الإدارية وقضايا التوجيه والإشراف

فوائد التدريب ومزاياه :

يعد نشاط التدريب من أنشطة إدارة الموارد البشرية الهامة ، وتبرز أهميته من خلال دوره في تنمية معلومات الأفراد ، وصقل مهاراتهم ، وتطوير قدراتهم وتنويعها وتغيير اتجاهاتهم ، وتعديل سلوكهم ، ويمتد هذا الدور فيحقق على المدى البعيد تنمية شاملة متوازنة للقوى العاملة التى توظفها المنظمات أيا

كان نوعها أو مجال عملها حيث يسهم التدريب في تحقيــق الفوائــد والمزايــا المتعددة لكل من المنظمة والعاملين بالإضافة إلى تحقيق العلاقــات الإنــسانية الفعالة ، ويتضح ذلك فيما يلى :

أولاً : فوائد التدريب للمنظمات :

يعمل التدريب على تحقيق العديد من الفوائد والمزايا للمنظمات من بينها :

١- يقود التدريب لزيادة الأرباح وتنمية الاتجاهات الإيجابية حول أهمية تحقيقها للنمو والبقاء .
٢- زيادة المعارف والمعلومات عن الوظيفة إلى جانب تــدعيم المهــارات فــي كــل المستويات التنظيمية .
٣- دعم أخلاقيات التعامل لدى قوة العمل بالمنظمة .
٤- مساعدة الأفراد للتعرف على الأغراض والأهداف التنظيمية .
٥- المساهمة في التوصل إلى تكوين صورة ذهنية وانطباع إيجابي عن المنظمة .
٦- تكوين عناصر الثقة والأصالة التنظيمية لدى العاملين .
٧- تنمية وتعميق الروابط الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين .
٨- المساهمة في تحقيق التنمية والتطوير التنظيمي .
٩- المساعدة في الإلمام برؤية ورسالة المنظمة وغاياتها التنظيمية .
١٠- الإمداد بالمعلومات عن الاحتياجات التدريبية المستقبلية في شتى مجالات المنظمة
١١- تمتع المنظمة بقدرة أكبر على حل المشكلات واتخاذ القرارات .
١٢- المساهمة في تحقيق التنمية لتحقيق الترقية والتطوير من خلالها .
١٣- التأكيد على مهارات القيادة ، والدافعية والاتجاهات الإيجابية الولاء ، وغيرهــا من الخصائص التى تؤدى لنجاح وتفاعل المديرين والعاملين مع المنظمة .
١٤- تدعيم معايير زيادة الإنتاجية والجودة في العمل .
١٥- الحرص على تدنية التكاليف في مجالاتهــا المختلفــة مثــل مجــالات الإنتــاج والعمليات والمجالات التسويقية والبيعية ومجالات الموارد البشرية وغيرها .

١٦- تنمية الإحساس بالمسئولية تجاه المنظمة والحفاظ على مكانتها .
١٧- تدعيم علاقات العمل وتوثيقها بين الأفراد ، وبناء الالتزام التنظيمي .
١٨- تخفيض الاعتماد على الاستشارات والخبرات الخارجية وتنمية الاعتمـاد علـى الاستشارات الداخلية .
١٩- زيادة فعالية الاتصالات التنظيمية وابتكار أسس للتعامل تزيد من كفاءتها.
٢٠- مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير .

ثانياً : فوائد التدريب للأفراد العاملين :

١- مساعدة الأفراد لاتخاذ القرارات بصورة أفضل وإتباع الطـرق العمليـة لحـل المشكلات والتغلب على المعوقات .
٢- تسهم عمليات التدريب والتنمية في تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسئولية لدى العاملين بالمنظمة .
٣- المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الأفراد .
٤- مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضـوعات حـساسة كالـصراع والـضغوط والتوتر والإحباط .
٥- إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم وزيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الاتـصال بكافة الأطراف .
٦- زيادة مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير لدى الأفراد .
٧- إشباع حاجات الأفراد التدريبية والتعليمية .
٨- تنمية المدربين وتحقيق ذاتهم واثبات قدراتهم وتوجهاتهم المستقبلية .
٩- تنمية الإحساس بالتعلم المستمر مما يشجع على الاستقرار الشخصي والإحـساس بالأمان المعرفي .
١٠- مساعدة الأفراد لتنمية مهارات التحدث والإنصات الفعال ، بالإضافة إلى تنمية مهارات الكتابة الجيدة والقراءات السريعة في مختلف مجالات أنشطة المنظمة .
١١- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسئوليات جديدة .

ثالثاً : فوائد التدريب لتدعيم العلاقات الإنسانية :

١- تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد.

٢- تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد والعاملين الذين يتولون مهام جديدة ومسئوليات أكبر نتيجة النقل أو الترقية .

٣- إمداد مختلف الأطراف بالمعلومات بصورة عادلة مع إتاحــة الفــرص لجميــع الإدارات للاستفادة منها .

٤- إمداد الإدارات المختلفة بالمعارف والمعلومات المتعلقــة بــالقوانين الحكوميــة والسياسات والإجراءات الإدارية .

٥- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين .

٦- المساهمة في صياغة السياسات التنظيمية ، وتحديد الأدوار والقواعــد المتعلقــة بالتعامل .

٧- تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لــدعم التعامــل مــع الــزملاء والرؤساء والمرؤوسين .

٨- العمل على دعم تماسك والتحام المجموعات .

٩- تنمية المناخ الجيد للتعلم والنمو ، والتعاون .

١٠- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة من وجهة نظــر العــاملين ، وتنميــة مستويات الانتماء التنظيمي .

العلاقـات بـين النـشاط التـدريبي والوظـائف الأخـرى لإدارة المـوارد البشرية :

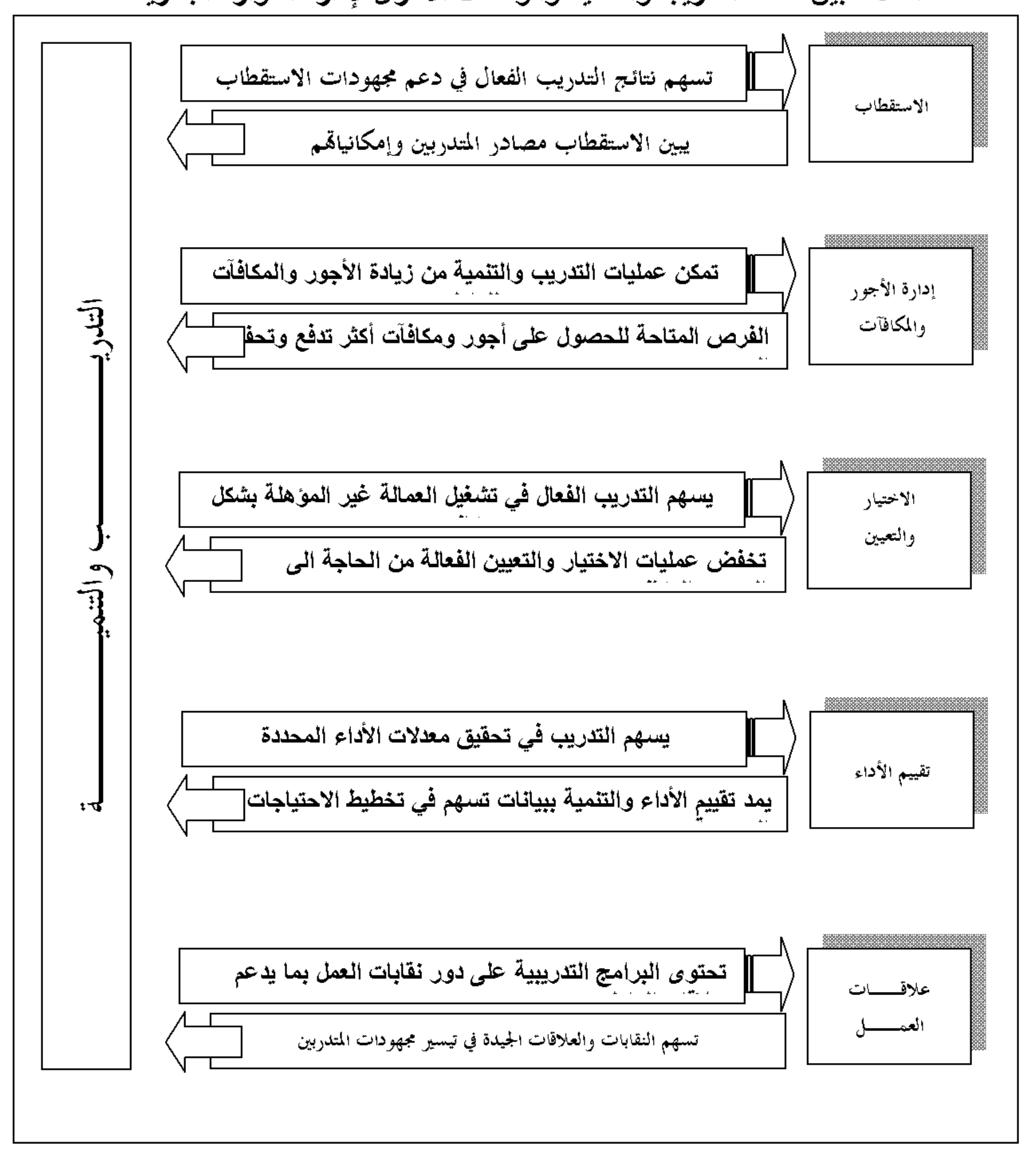
يُحسن التدريب من قدرات الفرد ، وينمى مهارته ، كمــا يــسهم فــي تعــديل اتجاهاته ، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن كل العــاملين بالمنظمــات يحتــاجون للتدريب حتى يمكنهم ممارسة وظائفهم ومهام أعمالهم بإتقان . ولذا نجــد أن العلاقــة وثيقة بين هذا النشاط الحيوي وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمــة ، وعلــى وجــه

الخصوص الأقسام التابعة لإدارة الموارد البشرية، ويوضـــح الـــشكل رقــم (٦/٣) العلاقة بين نشاط التدريب والتنمية والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية .

فالنشاط التدريبي يؤثر ويتأثر بسياسات الاستقطاب التـــى تتبعهـــا المنظمـــة ، فالاستقطاب يبين إمكانات وقدرات الأفراد مما يساعد في إتمـــام النـــشاط التـــدريبي اللازم حتى يتمكن الأفراد من أداء متطلبات الوظيفة . كمـــا يـــسهم التـــدريب فـــي تحقيق معدلات الأداء المحددة فإن تقيـــيم الأداء يمـــد النـــشاط التـــدريبي بالبيانـــات والمعلومات التى تساعد في التخطيط للاحتياجات التدريبية . وهكذا نجـــد علاقـــات التأثير المتبادل واضحة بـــين النـــشاط التـــدريبي وإدارات وأقـــسام إدارة المـــوارد البشرية.

شكل رقم (٣/٦)

العلاقة بين نشاط التدريب والتنمية والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية :



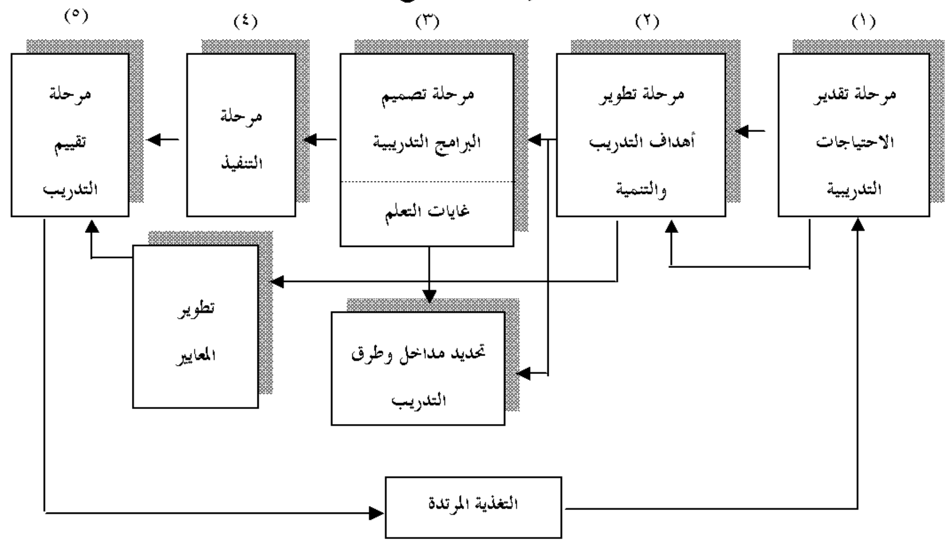
إدارة النشاط التدريبي

حتى تتحقق فوائد التدريب ومزاياه المتعددة والسابق عرضـــها لكـــل مـــن المنظمة، والمجموعات والأفراد يجب أن تقوم إدارة الموارد البـــشرية بـــبعض الأنشطة مثل تحديد الاحتياجات التدريبية ، وصياغة وتطوير أهداف التـــدريب والتنمية ، وتصميم البرامج التدريبية مقرونة بغايات وأهداف التعلم المنـــشودة وبيان كيفية تنفيذ البرامج ، ثم العمل على تقييم النشاط التدريبي والاستفادة من بيانات التغذية المرتدة ، ويوضح الشكل رقم (٤/٦) الخطوات المنهجية لإعداد برامج التدريب والتنمية ، ومن ثم يمكننا القول أن مراحل إدارة النشاط التدريبي تتمثل فيما يلي :

- تخطيط الاحتياجات التدريبية – تطوير أهداف التدريب والتنمية – تصميم البرامج التدريبية – تنفيذ النشاط التدريبي – تقييم النشاط التدريبي

شكل رقم (٤/٦)

الخطوات المنهجية لإعداد برامج التدريب والتنمية



المرحلة الأولى : تخطيط الاحتياجات التدريبية

إن نقطة البدء في تحليل الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي يجب أن تبنى على أساس إستراتيجي ، فإن الغايات والأهداف التنظيمية تحدد عوامل النجاح ومعاييره ، كما تمكن من بيان المجالات الفعلية والمحتملة لنقاط الضعف الواجب التدخل لعلاجها عن طريق التدريب .

ويمكننا بيان أهم المظاهر الدالة على الحاجة التدريبية من خلال استعراض النقاط التالية :

- **ارتفاع معدلات دوران العمالة** : يؤدى ارتفاع معدل دوران العمالة بدرجات مرتفعة إلى ضرورة الحاجة للتدريب والتنمية .
- **التغيرات التكنولوجية** : تتطلب النظم والعمليات الجديدة عمالة أكثر قدرة ومهارة على مواجهة التكنولوجيا المتطورة ، فكثير من النظم الآلية والكمبيوتر تفشل لعدم وجود العامل الماهر المدرب للعمل عليها .
- **التغيرات في الوظائف** : عندما يتميز المنـــاخ الـــداخلي للمنظمـــة بعـــدم الاستقرار وكثرة تغيير وتطوير الوظائف فلابد من مواكبة ذلك بالتـــدريب حتى يتكيف العاملين مع تلك الأوضاع .
- **تغير التشريعات والقوانين** : إن التغيرات التى تحدث في اللوائح والقوانين والتنظيمات الحكومية يترتب عليها نظم ومداخل جديدة للعمل ويتطلب ذلك بدوره تدريب وتنمية قدرات للأفراد للإلمام بها ومواكبة تطبيقها.
- **التنمية الاقتصادية** : تسعى المنظمات خاصة الاقتصادية إلـــى تخفـــيض التكاليف وتعظيم الإنتاجية مما يتطلب تدعيم الجهود التدريبية التى تـــسعى لتأكيد ذلك .
- **التجهيزات الحديثة في مجال العمل** : تتطلب التجهيزات الحديثة في مجال العمل مرونة أكثر من العاملين على كيفية اســـتخدامها وتـــشغيلها ، وهـــذا بدوره يعنى استمرار تدريبهم على تلك التجهيزات والأدوات .

- **الضغوط السوقية** : فالحاجة الى البقاء في السوق وتحدى المنافسة تعنى الاهتمام بالعاملين ومداومة تنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية .
- **السياسات الاجتماعية** : إن اهتمام المجتمع بضرورة قيام المنظمات بدورها الاجتماعي يفرض عليها ضرورة دراسة أبعاد ذلك الدور وتدريب المختصين بممارسته .
- **طموح العاملين** : حفاظاً على استقرار العاملين وإشباعاً لطموحهم ورغبتهم في تحقيق ذاتهم تقوم المنظمات بتدريبهم وتنمية قدراتهم .
- **انحرافات الأداء** : عندما تجد المنظمة أن هناك انحرافات جوهرية في الأداء في إحدى الوحدات الفرعية عن غيرها من الوحدات الفرعية الأخرى، فإنها تستدل من ذلك على مدى الحاجة التدريبية .
- **عدالة الفرص المتاحة** : تسعى المنظمة إلى إتاحة الفرص المتساوية والعادلة لجميع العاملين مما يفرض عليها نقل وترقية بعضهم ويتطلب ذلك تدريبهم وتنمية قدراتهم .

وفيما يلى نتعرض لموضوع الاحتياجات التدريبية من حيث :

- مفهوم الاحتياجات التدريبية وركائزه الأساسية .
- مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية .

أولاً : مفهوم الاحتياجات التدريبية وركائزه :

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب بما يؤدى لرفع مستوى الإنتاج والخدمات في المنظمات، فهى توجه التدريب نحو الاتجاه الصحيح لتنمية القوى البشرية وهى التى تحقق للتدريب عائداً واضحاً تستفيد منه المنظمة، ومن ثم فإن التعرف على الاحتياجات التدريبية يُعد من أهم المبادئ التى يقوم عليها أى نشاط تدريبي ناجح .

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها " مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على

المشكلات التى تعترض سير العمل ، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة مـن ناحية ، ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية علـى المـدى الإسـتراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى .

وهكذا يتضح أن تقدير الاحتياجات التدريبية يُسهم في بيان النقـاط التـى تحتاج إلى تدخل الإدارة ، مع بيان مدى ضرورة ذلك التـدخل بحـسب شـدة الحاجة واحتمال حدوث المشاكل والأخطاء نتيجة نقـص الإرشـاد والتوجيـه والتدريب والتنمية ، ومن بين الموضوعات التى تلفت الانتبـاه إلـى الحاجـة التدريبية : المشكلات الناتجة عن تقييم الأداء ، الاستعانة بالتقنيات الحديثـة ، اقتراحات العملاء الداخليين أو الخـارجيين ، تـصميم الوظيفـة ، القـوانين والتشريعات الجديدة ، التغيرات في أداء العملاء،المنتجـات الجديـدة،أو نقـص المهارات الأساسية لدى العاملين

ويمكن القول أن تقدير الاحتياجات التدريبية يبنى على ثلاثة محاور رئيسية يوضحها الشكل رقم (٥/٦) وهى تحليل التنظـيم ، تحليـل الفـرد ، تحليـل الوظائف. ويهتم **تحليل التنظيم** بدراسة وتحليل العملية التدريبية على المستوى العام للمنظمة، استراتيجية التنظيم ، مدى مناسبة الموارد للنـشاط التـدريبي ، ودعم المديرين والزملاء للأنشطة التدريبية. هذا في حين يهتم **تحليـل الأفـراد** بالتعرف على أسباب قصور الأداء ومدى العجز أو النقص لدى كل فرد وهـل يرجع لنقص المعرفة أو المهارة أو القدرة ، أو لانخفاض دافعيه الفـرد تجـاه العمل والوظيفة مما ييسر التعرف على من يحتاجون للتدريب ومدى استعدادهم لتقبله . وأخيراً يهتم **تحليل الوظائف** ببيان أهمية المهام ودورها ، والمعـارف والمهارات والسلوك المطلوب لتحقيق تلك المهام وإنجازها على وجه فعال .

شكل رقم (٦/٥)

تقدير الاحتياجات التدريبية

موضوعات تُظهر الحاجة إلى تدريب :

- المشكلات والأخطاء الناتجة عن تقييم الأداء
- التغيرات التكنولوجية
- تغير احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين
- إعادة تصميم الوظائف
- المنتجات الجديدة
- نقص المهارات الأساسية

تحليل التنظيم

- دور التدريب الفعال لتحقيق غايات وأهداف استراتيجية المنظمة
- هل تمتلك المنظمة المـواد التـى تمكنها من شراء أو تنمية النشاط التدريبي ؟
- هل يـدعم كـل مـن المـديرين والعاملين النشاط التدريبي ؟

تحليل الفرد

- هل تكمن المشاكل في التدريب أو دافعية الفرد،أو في تصميم العمل؟
- من يحتاج إلى التدريب ؟
- هل العاملين مستعدون ومؤهلون للتدريب والتنمية ؟

تحليل الوظيفة

- تعريف وتحديد المهام
- بيان المعارف المطلوبة لإنجاز المهام
- بيان مستوى المهـارات المطلوبـة لأداء الوظيفة

وتعتبر جودة هذه المرحلة عاملاً حاسماً لمستوى النتائج المتوقـع تحقيقهـا ، إذ تتحكم الى حد كبير في جودة سائر العمليات اللاحقة حيث أن تحديـد الاحتياجـات التدريبية ليست قضية خاصة بقطاع أو إدارة بمفردها وإنما هـي قـضية متكاملـة تعكس استراتيجية التنظيم بوجه عام ومدى قدرته على تحقيق الفعالية .

وبناء على ما سبق يتضح أن المنظمة من الضرورى أن تقوم بمسح أولى لاحتياجات التدريب وأن تكون هذه الاحتياجات شاملة لكـل مـستويات الإدارة على النحو التالى :

١ – **احتياجات التدريب على مستوى المنظمة :** والمقصود بتقـدير احتياجـات التدريب على مستوى المنظمة هو تحديد مراكز الـضعف فـي الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة ، إلى جانب تحديد أولويـات الاحتياجـات التدريبية لكل وحدة إدارية ومجالاتها .

٢ – **احتياجات التدريب على مستوى الوظيفة :** ونعنـي بـه تقـدير الاحتياجـات الوظيفية أو المهنية من حيث المهارات والمعرفة لإنجـاز الأعمـال المختلفـة الخاصة بمهنة أو وظيفة معينة ، ولذا يصبح من الضروري تحليل الوظيفـة أو المهنة الى عناصرها الأولية وتحديد المهـارات والمعرفـة اللازمـة لإنجـاز العناصر المختلفة التى تتكون منها هذه الوظيفـة بغـرض عـرض صـورة واضحة عن مستوى أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يُطّور الأداء فيها باستمرار.

٣ – **احتياجات التدريب على مستوى الأفراد :** ويشير إلى دراسة الاحتياجـات التدريبية الخاصة بالأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الـضعف مـن حيـث المهارة والمعرفة في إنجاز الأعمال الموكلة إلـيهم لأدائهـا أو الأعمـال المطلوب منهم أداؤها في المستقبل بعد الانتهاء من التدريب.

إن الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف الوظيفة التى يشغلها الفرد ، وذلك من حيث كونها وظيفة إشرافية أو غير إشرافية ، ففي الوظائف الإشرافية يجب توافر خصائص معينة – سلوكية أو ذهنية أو فنية – مثل القدرة علـى القيـادة

والمبادرة وحل المشكلات ، والقدرة على تقييم أعمال المرؤوسين ، إلى غير ذلك من المواصفات اللازمة للقيام بالأعباء القيادية للوظيفة ، هذا بينما يركز الموظف الذى يعمل في وظيفة إشرافية على إجادة عمله من الناحية التطبيقية ، إلى جانب علاقاته مع الرؤساء والزملاء.

ثانياً : مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية :

تتعدد مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية ، ويمكن الاعتماد على مدخل واحد منها أو أكثرها للتعرف على تلك الاحتياجات ، وكلما تعددت المداخل كلما ساعدت على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة أكبر، وفيما يلى نعرض لبعض هذه المداخل :

١ – معدلات الأداء وتقارير الكفاءة :

يقوم هذا المدخل على استخدام عدداً من المعدلات والمؤشرات العامة الفردية أو الجماعية يساعد في كشف الاحتياجات التدريبية ، وكل معدل من هذه المعدلات يمكن تحليله إلى عدة معدلات أو عناصر جزئية أو فرعية يمكن توضيح أمثلة لبعضها كما يلى :

أ– معدلات الموارد البشرية : معدلات أداء الأفراد – معدلات دوران العمل – معدلات الغياب – معدلات إصابات العمل – معدلات الشكاوى – معدلات التمارض – تقارير الكفاءة .

ب– معدل الزيادة في الإنتاج :معدلات الفاقد – معدلات الأعطال والصيانة – الجودة – معدلات استخدام الطاقة – معدلات الإنتاج - الأداء الفعلي مقارناً بالمستهدف.

جـ– معدلات التكاليف : معدل تكلفة الوحدة – متوسط التكاليف الإدارية – التكاليف الثابتة – التكاليف المتغيرة - متوسط التكاليف البيعية والتسويقية - تكاليف المواد - تكاليف العمال .

د- **معدلات التسويق والمبيعات :** معــدل دوران المخــزون- متوســط فتــرة التحصيل - متوسط عدد منافذ التوزيع لكل مندوب - معدلات البيع لكــل مندوب ولكل منظمة ولكل فترة زمنية ... .

٢- التحليل المتكامل للتنظيم :

يتناول تحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع التى يكون فيها التدريب ضرورياً ، والهدف من تحليل التنظيم تحديــد مواطن الحاجة إلى التدريب والتنمية. ويشتمل تحليل التنظيم عدة جوانب هى:

- تحليل الأهداف.
- تحليل الخريطة التنظيمية.
- تحليل السياسات .
- تحليل الأعمال والأنشطة .
- تحليل الفرد .

٣- الإستقصاءات والآراء والمقترحات والتقارير :

- آراء الرؤساء في رفع كفاءة وفعالية العمل بوحداتهم.
- آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.
- تقارير وأجهزة الرقابة .
- الملاحظة أثناء العمل.

المرحلة الثانية : تطوير أهداف التدريب والتنمية :

يسعى التدريب إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف ، يمكن وضــعها في ثلاث مجموعات رئيسية على النحو التالى :

- **أولاً : زيادة معارف الأفراد ومعلوماتهم :** فالتدريب في الأصل يهتم بتقديم بعض المعارف والمعلومات للأفراد في مجال معين ، فقد يتمثل الهدف في تنشيط معارف الأفراد وتذكيرهم بمخزون معلوماتهم ، أو تحديث وتطــوير

ما لديهم من معارف ليساير أحدث ما توصل إليه العلم . ويعتمد تحقيق هذا الهدف بصفة أساسية على الاتصالات والمشاهدة وذلك من خلال أسـاليب المحاضرات والندوات والاجتماعات والمناقشات الجماعيـة . ومـن بـين البرامج التدريبية الإدارية التى تدعم المعارف : برنامج الأساليب الحديثـة في الفكر الإداري ، برنامج المحاسبة لغير المحاسـبين ، برنـامج الإدارة بالأهداف ، التحليل المالي وترشيد قرارات الاستثمار ، إعداد خطط العمـل وتحويل الأفكار إلى برامج . وبناء على ذلك نجد أن برامج المعارف تركز على المعلومات في المجالات المختلفة

ثانياً : **تنمية مهارات الأفراد** : وتشير المهارة إلـى فـن تطبيـق المعـارف والمعلومات ، فالمعارف وحدها لا تكفي لإنجاز العمل وإدارة الأفراد بكفاءة، بل يحتاج العمال إلى قدر من المهارة بما يمكنهم من تحويل معـارفهم إلـى تطبيق، فالمعارف عن الحاسب الآلي لا تغنى إذا لم يجلـس الفـرد أمامـه ليشغله كذلك المعارف عن طرق وأساليب البيع لن تفيد مندوب البيع إذا لـم يسخرها لخدمة وظيفته ويبرع في إقناع لغة وعقد الصفقات معهـم . وتعـد برامج تنمية المهارات أكثر صعوبة من برامج زيادة المعارف والمعلومـات وفي بعض الأحيان قد تكون لتكوين مهارة عامة وأحياناً أخرى تهتم بالتركيز على مهارة محددة .

أما برامج تنمية المهارات المتخصصة : برنامج تنمية مهـارات منـدوبى البيع في شركات الألبان والأغذية ، التعامل مع المخـزون الراكـد ، معالجـة الديون المتعثرة ، إقناع العملاء بالشراء الفوري ، تنمية مهارات المرأة المديرة.

ثالثاً : تعديل وتطوير الاتجاهات : تنبع الاتجاهات لدى البشر مـن معتقـداتهم وقيمهم وإذا كانت الأخيرة راسخة لدى الأفراد ويصعب تعـديلها إلا علـى المدى البعيد فليس ثم من طريق إلا محاولة تعديل الاتجاهات التـى تمثـل ميول لدى الأفراد بالإيجابية أو السلبية ، ويعد هدف تعديل الاتجاهات مـن

أصعب أهداف التدريب عموماً لأنه يعمد إلى التأثير على مكونات الشخصية وليس سلوكها الظاهر فقط.

ومن أمثلة البرامج التى تسعى لتعديل وتطوير الاتجاهـات : برنـامج تهيئـة العاملين الجدد ببنك فيصل الإسلامي المصري ، برنامج إدارة التغييـر والتطـوير، مهارات العرض والتقديم الفعال للعاملين بالعلاقات العامة والاستقبال . وهكذا يمكننـا القول أن هذه البرامج تركز على تنمية وتطوير الاتجاهات .

وبطبيعة الحال قد يهدف البرنامج الواحد إلى تحقيق أكثر من هـدف مـن أهداف التدريب وذلك تبعاً لنوع المتدربين والموضوعات المطروحـة ورغبـة الإدارة والمدرب والظروف المحيطة الأخرى .

المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية :

حتى يمكن تصميم نظم التدريب الفعالة فإنه يجب دراسة مـدى اسـتعداد العاملين وتقييم مدى تقبلهم للتعليم . ورغم عـدم قيـام المـديرين – غالبـاً – بعمليات التدريب ، إلا أنهم يلعبون دوراً مهماً في النشاط التدريبي تتمثل بعض جوانبه في حفز العاملين ودفعهم للتعلم وتقبل البرامج التدريبية والاستفادة منها. لقد أوضحت نتائج العديد من البحوث والدراسات أن هناك علاقة بين الحـوافز وكل من تحصيل المعارف وتعديل السلوك ، واكتساب المهارات عـن طريـق البرامج التدريبية ولذا ، فالمديرين في حاجة لدراسة وتحليل دافعيـة العـاملين للتعلم والتدريب ، ويمكن للمديرين القيام بذلك عن طريق بيان فوائد التـدريب المتعددة ، ودور التدريب والتعلم في إشباع الحاجات الإنسانية وأهميته في تنمية المسار الوظيفي .

وعند تصميم البرامج التدريبية الفعالة يجب مراعاة الأبعاد الرئيسية التالية :

- دراسة اهتمامات الأفراد وتحفيزهم للتدريب .
- خلق بيئة التعلم والمعرفة .

- اختيار مداخل وطرق التدريب الفعالة .
- وضع ميزانية التدريب .

وفيما يلى نبذة عن كل بعد مها :

أولاً : دراسة اهتمامات الأفراد وتحفيزهم للتدريب :

يمكن للمديرين أن يشعلوا حماس مرؤوسيهم بما يحفــزهم للإقبـــال علـــى التدريب والتعلم وذلك اعتمادا على النقاط التالية :

١- إقناع العاملين بأن أغراض التدريب تتمثل في محاولة تنمية أدائهم ولـــيس تعريفهم بالمجالات التى تمثل نواحي قصور ونقص لديهم .
٢- إمدادهم بالمعلومات الحديثة كلما أمكن عن بـــرامج التـــدريب وأغراضـــه ومجالاته الفعالة .
٣- إيضاح دور التدريب في حياة زملاءهم الوظيفية وأين هم الآن بعد ترقيتهم أو نقلهم لوظائف أفضل .
٤- إمداد العاملين بالتغذية المرتدة عن قيمة التعلم والتدريب . ودوره في زيادة قدراتهم للتغلب على الصعوبات التى يواجهونها وتنمية قدراتهم على تحمل المسئوليات .
٥- تنمية العوامل البيئية المساعدة والمحفزة لتقبل العاملين للعملية التدريبية.

ثانياً : خلق بيئة التعلم والمعرفة :

يهدف التعلم إلى إحداث تغييرات أساسية في السلوك بمـــا يـــؤدى لزيـــادة معارف الأفراد ومهاراتهم من خلال البرامج التدريبية ، ثم العمل على تطبيـــق تلك المعلومات وممارستها في وظائفهم .

ولقد اهتم الدارسين والباحثين وعلماء السلوك بتحديد الظروف والعوامـــل العديدة للوصول إلى أفضل الطرق التى يجب إتباعها لتعلم وتدريب للعـــاملين .

وفيما يلى نعرض للأبعاد الضرورية المطلوبة في البيئة المحيطة ليحقق الـتعلم أهدافه من خلال البرامج التدريبية .

١- **تحديد الأهداف التدريبية** : يجب أن يعرف العـاملون : لمـاذا يجـب أن يتعلموا ؟ فالأفراد يتعلمون بصورة أفضل عندما يقفـون علـى الأهـداف والنتائج المتوقعة لما يتلقونه من أنشطة تدريبية .

٢- **الارتباط بمجال الوظيفة والخبرة** : يصبح الأفراد أكثر اقتناعاً بالتعلم عندما يجدون أن التدريب يتصل بوظائفهم وخبراتهم الحالية ويرتبط بتنمية مهام عملهم ، وبناء على ذلك يجب أن تقدم الأدوات التدريبية مستخدمة المفاهيم والمصطلحات والأمثلة المألوفة للمشاركين كما يجب أن يستعين العـاملون بخبراتهم الخاصة كأساس لممارسة عملية التعلم .

٣- **إمكانية التطبيق والممارسة** : يجب إعطاء الفرصة للعاملين للتطبيق حيث تتيح عملية التطبيق للأفراد الاستفادة من المعارف والمهـارات والـسلوك الذى تلقاه في التدريب ، وحتى تكون عملية التطبيق فعالة فإنها تتطلب أن يتعايش العاملين مع الأنشطة التى يدرسونها ، وأن يكون ذلـك فـي مـدة مناسبة وفي وحدات تعلم مناسبة .

٤- **التغذية المرتدة** : يجب أن يلم العاملون بالمعلومات الكافية عن مدى تحقق الأهداف التدريبية. وحتى تؤتى التغذية المرتدة ثمارها يجب أن يتم التركيز على السلوك والتصرف ثم يتم العمل على إمداد الأفراد بالمعلومات بصورة سريعة ومباشرة . وكذلك يجب التركيز على الـسلوك الإيجـابي ، ومـن الأساليب الفعالة في هذا الصدد شرائط الفيديو حيث يتابعها كل من المدرب والمتدرب . ويقوم المدرب بالحديث عن سـلوك محـدد ، مـع الإطـراء والمديح لسلوك المتدرب الذي يتماشى مع تحقيق الأهداف المنشودة .

٥- **تقليد الآخرين** : طبقاً لنظرية التعلم الاجتماعي ، يتعلم الفـرد بملاحظـة وتقليد أفعال الآخرين ممن يحظون باهتمامه وإعجابه ، ويمكن الاسـتعانة

بهذه النظرية في مجال التدريب والتعلم من خلال إتاحة الفرصة للمتدرب لملاحظة نماذج وأمثلة من سلوك الآخرين تظهر كيفية استخدام المهارات والسلوك تجاه موقف معين .

٦- **تنسيق البرامج التدريبية** : يشتمل تنسيق البرامج التدريبية على كافة الأنشطة التى يجب ممارستها قبل ، وأثناء ، وبعد البرامج ، والتنسيق الجيد هو الذى يدرس ويحلل جميع العوامل المرتبطة بفعالية التعلم مثل مناسبة قاعات التدريب والتنظيم الجيد للبرنامج وتوفير الأدوات المناسبة ... وغيرها .

ثالثاً : اختيار مداخل وطرق التدريب الفعالة :

يمكن الاعتماد على عدة مداخل في سبيل تحقيق أهداف النشاط التدريبي والتى تسعى لتزويد العاملين بالمعلومات والمعارف الجديدة ، وإكسابهم للمهارات اللازمة لممارسة مهام عملهم ، هذا إلى جانب تنمية اتجاهاتهم وتعديل سلوكهم .

ولقد اقترحت نتائج البحوث والدراسات التى تمت في هذا الصدد العديد من الطرق من بينها التدريب داخل نطاق العمل بأشكاله المختلفة ، هذا إلى جانب المحاضرات والمناقشات وتمثيل الأدوار ، وتحليل الحالات العملية ، والمواقف المفترضة ، والاستقصاءات والتمارين والأفلام التدريبية وشرائط الفيديو والزيارات الميدانية ... وغيرها من الطرق ويوضح الشكل رقم (٦/٦) مداخل التدريب وأهم طرقه .

ونتناول فيما يلى مداخل التدريب وأهم الطرق المتبعة في كل مدخل . وذلك على النحو التالى :

شكل رقم (٦/٦)
مداخل التدريب وأهم طرقه

التـــــدريب علــى رأس العمـــــل	التـــــدريب خارج نطاق العمـــــل
• الشرح والعرض الميدانى • التدريب بالتوجيه المباشر • التدريب الذاتى • التناوب الوظيفي وتناقل الخبرة • التدريب اعتماداً على الخبرة	• المحاضرات • المناقشة والحوار • دراسة الحالات • تمثيل الأدوار • البريد الوارد • المباريات الإدارية • التعليم المبرمج • التعليم بالممارسة • المشروعات • تدريب الحساسية • العصف الفكري

المدخل الأول : التدريب على رأس العمل On - The - Job Training

يمثل التدريب على رأس العمل أحد المداخل الشائعة الاستخدام لتدريب العاملين في المجالات الفنية والمهنية داخل نطاق العمل ، ويمكن إدارته عن طريق المدير المباشر أو المشرف أو أحد أفراد المجموعة والذي يأخذ زمام الأمور ويعد مسئولاً عن توجيه وإرشاد المجموعة . ويمد هذا النوع من التدريب العاملين بالخبرة والممارسة في ظل ظروف ومتغيرات العمل الطبيعية كما يعطى الفرصة للمدرب لبناء علاقات طيبة مع الموظفين الجدد . ومن **أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق مدخل التدريب على رأس العمل** :

١- وصف وبيان أغراض التدريب على رأس العمل وتحديد دور الإدارة في كل خطواتها .
٢- التحديد الدقيق للأشخاص المسئولين عن التدريب على رأس العمل سواء كانوا هم المديرين أو غيرهم .
٣- إجراء مراجعة لتطبيق التدريب على رأس العمل (البرامج – المحتويات – أنواع الوظائف – العلاقة بين البرامج – التكاليف) ومقارنتها مع الشركات الأخرى في الصناعات المثيلة .
٤- تحديد دور المديرين والزملاء في بناء أسس التدريب على رأس العمل .
٥- صياغة الوحدات التدريبية في صورة خطة وبيان قائمة الأنشطة ، ودليل الإجراءات ، ودليل تدريب الأفراد على رأس العمل .
٦- تقييم مستويات العاملين وتحديد مهاراتهم الأساسية قبل تطبيق التدريب على رأس العمل .

ومن بين طرق التدريب على رأس العمل ما يلى :

١ – الشرح والعرض الميداني Demonstration

يقوم هذا الأسلوب على أساس معايشة المتدرب للأنشطة التي يتم تدريبه عليها من خلال رؤيته لمديره أو زميله ذو الخبرة وهو يمارسها أمامه ، ثم

يجربها المتدرب بنفسه . ومن الأمثلة الواضحة على ذلك تدريب العمال الجدد في أحد المصانع على الآلات التى سيعملون عليها عن طريق مشرفهم المباشر أو زميل قديم ذو خبرة .

ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة والسرعة وإتاحة الفرصة للمتدرب للــتعلم علــى النواحى الفنية في أقصر وقت ، كما يعطى للمتدرب الثقة فــي قدراتــه وإمكاناتــه ولكن المشكلة الرئيسية لهذا الأسلوب تكمن في احتمال تقديم العرض بــشكل ســيئ من قبل المدرب أو انخفاض قدرته في توصيل المعلومات للمتدرب، بالإضافة إلــى ما قد يكون لديه من اتجاهات سلبية تجاه الآلة أو النشاط الذى يتم التدريب عليه .

ويجب الأخذ في الحسبان عند تطبيق هذه الطريقة ما يلى :

- وضع الوظيفة في صورة خطوات جوهرية .
- تجهيز المعدات الضرورية والمواد المطلوبة وكافة التجهيزات الأخرى .
- تقرير الوقت المطلوب للتدريب على رأس العمل لكل نشاط وتحديد الــزمن المتوقع لاستكمال الموظف للمهارات المطلوبة في المجالات المستهدفة .
- قيام المدرب بالتجربة بالكامل أمام المتدرب مع الشرح والتعليق التفــصيلي أثناء القيام بالتجربة .
- قيام المتدرب بالتجربة أمام مدربه للوقوف على مدى إلمامــه بالمهــارات والتصرفات محل الاهتمام .

٢ – التدريب بالتوجيه المباشر Coaching :

يختلف أسلوب العرض الميداني عن أسلوب التدريب بالتوجيه المباشر ، في أن الأخير يُعد أكثر تنظيماً وترتيباً إذ يعتمد على إدارة العاملين وتوجيههم أكثر من اعتماده على التجريب والعرض الميداني

ومن أهم الخطوات التنفيذية الواجب إتباعها في هذا الصدد :

أ– بيان كيفية أداء المهام الأساسية للعاملين .

ب- شرح النقاط الجوهرية أو السلوك المطلوب لكل مهمة .

جـ- بيان كيفية الأداء للعاملين مرة أخرى .

د- إعطاء الحرية للعاملين لمحاولة أداء جزء من المهمة أو عدة أجزاء منها .

هـ- مساعدة العاملين للقيام بممارسة الوظيفة بكاملها .

و- إعطاء الحرية للعاملين للقيام بممارسة الوظيفة بكاملها ومدح الأداء الصحيح مع منحهم التغذية المرتدة بما يؤدى لتنمية الأداء ، وتقديم الوقت الكافي للتطبيق .

ز- ترك العاملين يمارسون العمل بكامل أبعاده .

ويعد أسلوب التدريب بالتوجيه المباشر مناسباً لكل من الوظائف الإدارية والمهنية أو الفنية على حد سواء وإن كان تطبيقه يناسب أكثر الأعمال اليدوية والإنتاجية ، ويمكن الحصول على نتائج فعالة عند قيام المدرب (غالباً المشرف المباشر) باستخدام هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

٣- التدريب الذاتي : Do-it- Yourself Training

يعتمد التدريب الذاتي على الاكتشاف الذاتي من قبل المتدرب وتعلمه بنفسه لأبعاد النشاط أو المهام التي يتم التدريب عليها .

ويعد أسلوب التدريب والتطوير الذاتي مناسباً في حالة استعداد الأفراد وتأهيلهم معنوياً للقيام ببعض الأعمال والأنشطة والبحث والتحري عن البيانات والمعلومات المساعدة لتعرفهم على المهام والأنشطة ، وعادة يمثل هذا الأسلوب أسلوباً مساعداً للأساليب الأخرى لتعظيم استفادة المتدرب .

٤- التناوب الوظيفي وتناقل الخبرة : Job Rotation and Planned Experience

يشير التناوب الوظيفي إلى تحريك الأفراد بين الوظائف خلال فترة معينة وذلك لمساعدتهم للتعرف على المعلومات والمهارات الجديدة والمتخصصة ، ويتناسب هذا الأسلوب مع احتياجات المنظمات المعاصرة التي تشتد حاجاتها إلى عاملين على قدر كبير من المرونة ويتميزون بمزيج متعدد من المهارات إلى جانب فائدته في حالة الترقية والانتقال فيما بين المستويات الإدارية .

٥- التدريب اعتمادا على التكنولوجيا Technology Based Training :

اتجهت الدراسات الحديثة إلى تنمية وتطوير أساليب وتقنيــات مــستحدثة تواكب المتغيرات والأوضاع المستجدة في العالم مما يلقى عبئاً على المسئولين لنقل وتطويع وتطوير تكنولوجيا التدريب ، ومن بين الاتجاهات الدالة على ذلك:

أ- استخدام أجهزة الكمبيوتر بدرجة أكبر إلى جانب الفيــديو كاســيت Video Cassette وما يعرف بـــ Compact Disk Players لإعداد وبيان الأشــكال المتحركة **Animated Graphics** .

ب- استخدام البرامج الجاهزة **Software** والتي تسمح بسرعة الحصول على معلومات متعددة وتيسر العرض على شاشات كبيرة أمام الجميع في ثوان معدودة .

ج- استخدام وسائط الاتصال المتعددة التــي تعتمــد علــى الحاســب الآلــي **Computerized Multimedia Presentations** والتي تشتمل استخدام الفيــديو، **Video** والأجهــزة الــسمعية **Audio** ، وشاشـــات العــرض الإلكترونيـــة **Electronic Screen** والليـــزر ديـــسك **Laser Disk** والمـــشغل المركـــزي **Central Processor** .

المدخل الثاني : التدريب خارج نطاق العمل : Off - The - Job Training

من أهم الطرق التي يمكن إتباعها في هذا الصدد :

١- المحاضرات : Lectures :

المحاضرة أقدم أسلوب تدريبي متعارف عليه ، يعتمد على الاتصالات من طرف واحد لطرح مجموعة من الأفكار حــول موضـــوع أساســـي . وتعــد المحاضرة أسرع وسيلة لإعطاء معلومات وتنمية معارف الدارسين .

ومن أهم **الاعتبارات الواجب مراعاتها** لنجاح المحاضرة :

أ- معرفة أنماط الحضور وخصائصهم ومدى إدراكهم لموضوع المحاضرة .

ب- المرونة في عرض عناصر الموضوع والاستعداد للتغيرات المحتملة .

جـ- التجهيز المكاني والزمني للمحاضرة .
د- إن يتمتع المحاضر بمهارات العرض والتقديم .
هـ- التسلسل المناسب لوقت المحاضرة في النشاط التدريبي .

ومن بين **مزايا** الاعتماد على المحاضرة :
أ- استعراض مجموعة محددة من الأفكار والمفاهيم النظرية .
ب- تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف العامة .
جـ- نقل تجارب الآخرين والاستفادة من خبراتهم .
د- التأثير في المتدربين لتقبل آراء ونظريات معينة من خلال عرض بيانـات ومعلومات تفصيلية عنها .

ويؤخذ على المحاضرة كأحد طرق التدريب :
أ- الاعتماد على توصيل المعلومات من طرف واحد وانخفاض قدر المـشاركة والنقاش .
ب- التركيز على نقل المعلومات والمعارف وعدم تبادل المشاعر والأحاسيس.
ج- صعوبة مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين .
د- تأثير قيم المحاضر وميوله ومظهره على اسـتقبال المتـدربين وتفـسيرهم للمعارف والمعلومات .

٢ - المناقشة والحوار Discussion Method

تستخدم طريقة المناقشة والحوار عندما يتم عرض موضوع على مجموعة المتدربين يحتاج إلى إثارة الفكر والرأي وتبادل وجهـات النظـر ، ويـسعى المدرب إلى تحريك فكر الأفراد من خلال التعاون والتنافس وذلك مـن خـلال تقسيم مجموعة المشاركين إلى مجموعات عمل يتراوح عدد كل مجموعة من ٣ إلى ٦ أشخاص وتقوم كل مجموعة بالتعاون فيما بينها على دراسـة المـشكلة وتبادل الآراء حول حلولها المقترحة والاستفادة من خبـرات أفرادهـا بـشكل متكامل حتى تتوصل إلى رأى واحد وتتم هذه المناقشات داخل كل مجموعـة ،

ويتمثل دور المدرب في هذه المرحلة في المرور على كل مجموعــة وإثــارة حماسها ومساعدتها بفتح مجالات الحوار الرئيسية دون الدخول في التفاصيل ، ثم يأتى دور عرض الآراء والمقترحات الخاصة بكل مجموعة علــى جميــع المشاركين ، ويتولى عملية العرض قائد كل مجموعة وفي هذه المرحلة يبــدو التنافس بين المجموعات لتقديم أفضل عرض من خلال المناقــشة والحــوار ، ويتمثل دور المدرب هنا في إدارة وقت المناقشات وتنسيق عمل المجموعات في الحوار والانتقادات والرد عليها ، ثم التعليق العام الذى يأخذ في الاعتبار جميع المناقشات لكل مجموعة والربط فيما بينها بما يسهم في التوصل للحل المناسب لما عرض من مشكلات .

وتوجد عدة أنواع من المناقشات من بينها :

أ- مناقشة موضوع يحدد مقدماً .

ب- مناقشة حالة دراسة أو مشكلة معينة .

جـ- مناقشة فيلم أو محاضرة تم عرضها .

د- مناقشة نتائج بعض التمارين أو عرض مقترحات .

٣- دراسة الحالات Case Studies :

تعد طريقة دراسة الحالات العملية من الطرق واسعة الانتشار في مجالات التدريب بغية تنمية مهارات المتدربين وإشعارهم بأهمية مناقشة المعارف كما لو كانوا في موقف حقيقي ، وفي مواجهة تحديات الواقع .

والحالة عبارة عن وصف مختصر بالكلمات والأرقام لوضع إداري معــين مستمد غالباً من مواقف الحياة الواقعية ، يعــرض لــسيناريو أحــداث معينــة لدراستها وتحليلها بهدف تــشخيص المــشكلات واســتنتاج الحلــول وإبــداء الآراء وكتابة التقارير وذلك تنمية لمهارات الدارسين والممارسين فــي اتخــاذ القرارات.

تختلف الحالة عن المدخل النظري في تناول موضوعات الإدارة اختلافاً جوهرياً ، فمدخل تحليل الحالات يعتمد على تفاعل مجموعة الدارسين من خلال إعمال المهارات الفكرية والكلامية والإتصالية بهدف تكوين نظرة عميقة فاحصة مشبعة بالتفكير الواقعي حول النقاط التالية :

أ- التعرف على المشكلة موضوع الحالة وتحديد أسبابها ومظاهرها .
ب- تجميع البيانات والمعلومات التى تيسر تحليل المشكلة وتسهم في حلها .
جـ- تنمية البدائل المناسبة للحل .
د- اختيار أفضل البدائل واتخاذ القرار بتطبيقه .
هـ- إعداد خطة لتنفيذ الحل المختار .
و- التنفيذ والمتابعة .

ويمكن القول أن أهم **مزايا الاعتماد على طريقة دراسة الحالات** تتمثل فيما يلى :

أ- إحساس الدارسين بمتعة مناقشة مختلف جوانب الحالة وإطلاق العنان لفكرهم وخروجهم عن المألوف في المحاضرة من اعتياد الاستماع والاستقبال .
ب- سهولة تذكر الدارسين للآراء والنظريات والنماذج التى نوقشت للاستفادة بأكثر من حاسة لاستقبال المثيرات المحيطة .
جـ- تنمية المهارات وتطويرها من خلال تقييم مواقف متباينة وأمثلة متعددة والإنصات لآراء مختلف المستويات .
د- تنمية الجوانب الاجتماعية والإنسانية في الإدارة ، تلك النابعة من تكوين مجموعات العمل لدراسة الحالات وتحليلها وتقسيم الأنشطة والمهام بين المجموعات وداخلها .
هـ- تنمية الفكر الإبداعي لدى الأفراد من خلال البحث عن الحلول المبتكرة التى تظهر إمكانية المجموعة في تقديم أفضل حل ممكن .

٤ – تمثيل الأدوار : Role Playing

يتشابه تمثيل الأدوار إلى حد كبير مع دراسة الحالات ولكنه يختلف عنهــا في درجة التأثير والمعايشة .وتقوم هذه الطريقة على أساس افتــراض وجــود مشكلة أو موقف اجتماعي إداري أبطاله عدد من المــشاركين، تــوزع الأدوار عليهم لتأديتها بعد تلقينهم لهذه الأدوار بجانب ما يرونه مناسباً من آراء .

وتستخدم طريقة تمثيل الأدوار لزيادة المشاركة والفعالية للمتدربين ، وتنمية مهارات التعلم لديهم من خلال الملاحظة والتحليل ، وزيادة القدرة على شــرح وبيان الآراء والمقترحات والوقوف على التغذية المرتدة للسلوك والتصرفات ، وتدعيم دور العلاقات الإنسانية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .

ومن أهم **مزايا طريقة تمثيل الأدوار** مايلى :

أ– مناقشة وتحليل الأدوار التى يتم تمثيلها .
ب– مشاركة معظم المتدربين في التمثيل والمناقشة والحوار .
جـــ– تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على دراستها وتحليلها .
د– تنمية مهارات الحصول على التغذية المرتدة .
هـــ– التقييم الذات لقدرات ومهارات الأفراد .

ولكن **يؤخذ** على طريقة تمثيل الأدوار الأتي :

أ– تحتاج إلى وقت متسع وأماكن مريحة بجانب بعض التجهيزات الأخرى .
ب– تعتمد فعاليتها على مهارة المتدربين في تمثيل الأدوار .
ج– ضعف أداء بعض المتدربين في تمثل أدوارهم قد يؤدى لتغذيــة مرتــدة سلبية
د– شعور البعض بأنها طريقة مصطنعة مما يقلل من أثرها على السلوك في المواقف الحقيقية .

٥- البريد الوارد : In Basket

تعد طريقة البريد الوارد من طرق التدريب التى تهدف إلى تقريب الواقع من قاعات التدريب إذ تعتمد على وضع المشارك في موقف يكاد يعايش فيه واقع عمله ، فيتسلم ملف يحتوى على مذكرات وخطابات وبرقيات وفاكسات وأى أوراق أخرى يشملها بريد المدير ، ويبقى على المشارك أن يحدد كيف سيتصرف حيال هذا الملف .

ولتطبيق طريقة البريد الوارد يجب **الأخذ في الاعتبار** النقاط التالية :

- بيان التعليمات وحدود التصرف للمشارك وكل ما يلزمه من معلومات تساعده على مواجهة الموقف .
- بيان محتويات البريد الوارد من مذكرات وخطابات وبرقيات ومواعيد .... وغيرها .
- حسن اختيار المستويات الإدارية التى تطبق عليها .
- واقعية البريد الوارد قدر الإمكان والبعد عن الأشخاص والمنظمات الوهمية

ومن **مزايا** تمارين البريد الوارد القرب من محاكاة الواقع والكشف عن قدرات المشاركين في حل المشكلات مع مراعاة المرونة في اتخاذ القرارات .

ولكن **يؤخذ** على هذه الطريقة قلة فرص المشاركة الجماعية لاعتمادها على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات واختلاف طرق قياس النتائج .

٦- المباريات الإدارية : Business Games

تجمع المباراة الإدارية بين عدة طرق للاستفادة بمزاياها فهى تشبه طريقة دراسة الحالات وتعتمد على المناقشة والحوار وفيها تمثيل الأدوار . حيث تمثل المباراة تمرين متداخل المواقف والشخصيات والحقائق والآراء والأرقام وهو بمثابة نموذج مصغر لواقع الحال في أحد الجوانب الإدارية .

ومن **الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان** لنجاح المباراة الإدارية مايلى:

أ- تحديد أهداف المباراة الإدارية التى يجب أن تشتق من أهـداف البرنـامج التدريبي .

ب- بيان الموارد والإمكانات الضرورية لنجاح المباراة سواء كانت ماديـة أو معنوية .

ج- وضع الجدول الزمني للبرنامج وبيان موقع المباراة بداخله .

د- تقييم استخدام المباراة للاستفادة منها وتطويرها مستقبلاً .

ومن **مزايا** هذه الطريقة الاستفادة من تكوين النظرة الشاملة لـدى جميـع الأفراد وتقدير الآثار المتعددة للقرارات في جميع الإدارات ومراعـاة عنـصر الوقت في اتخاذ القرارات .. وغيرها ، ولكن **يؤخذ** عليها ارتفاع تكلفتها والنظر إليها كمباراة يصعب الاستعانة بنتائجها في موقع العمل ، وتأثير ظروف المكان والزمان والأشخاص والإمكانات على أبعاد التفكير الجاد لحل المشكلات واتخاذ القرارات .

٧- التعليم المبرمج Programmed Learning :

تعد هذه الطريقة سبيلاً للتعليم الذاتي ، إذ تعتمـد علـى إتاحـة الفرصـة للمتدرب لكي يتعلم بنفسه من خلال خطوات متتابعة تشكل في مجموعها الإطار العام للبرنامج بما يؤدى في النهاية إلى تحقيق الأهداف الموضوعة .

ومن أهم **الاعتبارات الواجب مراعاتها** عند الاعتماد على طريقة التعليم المبرمج :

أ- التأكد من رغبة المتدرب في التعليم وحفزه للإقبال عليه ، ومراعاة اختلاف قدرات الأفراد لكي يتعلم كل فرد حسب قدراته .

ب- مراعاة قاعدة التشابه والتباين عند تقسيم المتدربين في مجموعات ، فيجب العمل على تشابه المجموعة الواحدة ، إذا كان هناك تبـاين فلـيكن بـين مجموعات المتدربين .

ج- وضع أهداف مجددة للبرنامج ككل ولكل خطوة من خطواته بما يضمن حسن تحقيقها في نهايته .

د- الانتقال المنطقي من كل خطوة إلى ما يليها من خطوات بمراعاة عناصر الوقت والجهد والتكلفة واختيار المتدرب للتأكد من استيعابه لمراحل وخطوات البرامج أولا بأول .

هـ- التغذية المرتدة المباشرة حتى يقف المتدرب على مدى تقدمه في البرنامج، ويعمل على تعديل تصرفاته إذا لزم الأمر .

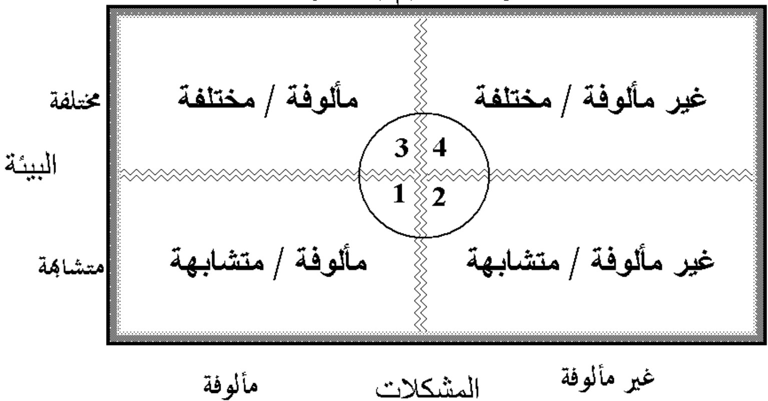
٨- التعليم بالممارسة Action Learning

تم تنمية هذه الطريقة كأحد طرق التدريب المعاصرة عن طريق ريفانس Revans ، حيث اعتمد في تطويرها على أساس أن : " الناس يتعلمون أفضل إذا فعلوا ومارسوا " People Learn best by doing . وفي هذا الصدد يمكننا أن نتذكر ما قاله الحكيم الصيني " كونفوشيس " إنني أسمع فأنسى ، وأرى فأتذكر وأعمل فأفهم " . وتستهدف هذه الطريقة أساساً تنمية قدرات ومهارات المديرين، وذلك من خلال تعرضهم لمشكلات حقيقية تتطلب اتخاذ قرار فعلى Required to take action وليس مجرد إبداء آراء أو ملاحظات أو تحليلها .

ومن ثم فهي تعتمد على معالجة المشكلات المألوفة ولكن في بيئات مختلفة، أو مشكلات غير مألوفة في بيئات متشابهة. ويوضح الشكل رقم (٦/٧) مصفوفة التعليم بالممارسة .

شكل رقم (٦/٧)

مصفوفة التعليم بالممارسة



٩- المشروعات Projects

تتبع طريقة المشروعات لتنمية معارف الأفراد ، ومهارتهم البحثية ، ويمكن أن تتم بصورة فردية أو في شكل مجموعات ، وتعطى فرصة كبيــرة للأفــراد لعرض أفكارهم المبتكرة وتحقق المشروعات فوائد ومزايا أكثــر فــي حالــة المجموعات عنها في الحالات الفردية حيث يتسنى التأكيد على مهــارات بنــاء الفريق وتنمية مهارات التفاعل والتعاون وتخصيص الأعمال .

ومن أهم **الاعتبارات الواجب مراعاتها** عند تطبيق طريقــة المــشروعات كإحدى الطرق التدريبية .

أ- التأكيد على إضافة قيمة تطبيقه وعملية للمشروعات تفيد المنظمة بعد ذلك.

ب- تحديد المشروعات وتعليمات التشغيل ثم ترك الحريــة كاملــة للمتــدرب للوصول إلى الهدف المنشود .

ج- يجب التأكد من إقبال المتدرب على المشروع وشغفه به حتى يمكنه تقــديم الحلول المناسبة له .

د- يمثل الإبداع أهم أسس هذه الطريقة لذا يجب إتاحة الفرصة لكل من المدرب والمتدرب لتقديم أفضل ما لديهم .

هـ- يمكن توجيه المشروعات للأفراد أو للمجموعات حسب طبيعة المشروعات والإمكانات المتاحة ، وقدرات الأفراد والوقت المتاح ... وغيرها من العوامل.

١٠- تدريب الحساسية Sensitivity Training :

يهتم تدريب الحساسية بدراسة وتحليل المشاكل الذاتية داخل الجماعة ، سواء كان ذلك بصورة فردية أو جماعية ، تصرفات وسلوكيات أو مشاعر وأحاسيس واتجاهات.

ويتطلب الأمر في هذه الحالة إعداد جماعات تدريب لكل منها قائد معين ويتمثل الهدف منها في دراسة سلوك كل فرد في المجموعة ، إلى جانب دراسة سلوك المجموعة ككل من قبل جميع المشاركين والمدرب معاً .

ومن أهم **الاعتبارات الواجب مراعاتها** عند تطبيق طريقة تدريب الحساسية :

أ- ضرورة تمتع المدرب بقدرات خاصة فيما يتعلق بعلم النفس والسلوك الاجتماعي حتى يمكنه دراسة وتحليل تصرفات الأفراد والمجموعات .

ب- دراسة كافة التصرفات الفردية والجماعية من قبل كافة المشاركين لتحليلها والاستفادة من إيجابياتها ومحاولة علاج السلبي منها .

ج- تفيد بصورة أكبر في تنمية المهارات الذاتية ومهارات التعامل مع الآخرين ومهارات الاتصال والإبداع وحل المشكلات ، وما شاكلها .

د- تدعم هذه الطريقة عمليات التعاون وتسهم في تيسير عمليات التغيير والتطوير داخل التنظيم .

هـ- يجب تفادى نقاط الاصطدام مع معتقدات وقيم المتدربين ومحاولة تناول هذه الموضوعات بحساسية ومحاولة توفيق الحلول التى تنهض بالجماعة بالأسلوب العلمي الصحيح .

١١ – العصف الفكري Brainstorming

يقوم هذا الأسلوب على أساس دعوة المتدربين لعرض أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة بصورة سريعة لحل مشكلة معينة أو حول موضوع مـــا ، دون النظر إلى جدوى إمكانية تطبيقها ، وتأجيل التعليق على الأفكار لوقت لاحـــق . إن الهدف من هذه الطريقة يتمثل في الحصول على عدد كبير من الأفكار حول الموضوع ، وتشجيع المتدربين على طرح أفكارهم بحرية ودعوتهم للمـــشاركة الفعالة . ومن **الاعتبارات الواجب مراعاتها** عند تطبيق العصف الفكرى .

أ- التأكد من تحرر المشاركين ومشاركتهم وانطلاقهم نحو الإبـــداع وإطـــلاق الأفكار الجديدة .
ب- تأجيل الحكم على الأفكار وتقييمها حتى يتم الوصول إلى أكبر عدد ممكن منها .
ج- عدم تدخل المدرب للتأثير على المتدربين وتوجيه تفكيرهم وتقييمهم للأفكار
د- تفيد طريقة العصف الفكري في الدورات التدريبية الخاصة بوضع حلـــول المشكلات وتنشيط القدرات الإبداعية وبناء فرق العمل .
هـــ- تشجيع خلط وتطوير الأفكار حيث يمكن استخدام أفكار الآخرين من أجل الظهور بفكرة جديدة .
و- تتم جلسات العصف الفكري في جو يسوده المرح والحماس والثقة المتبادلة.

هذا وتوجد طرق متعددة أخرى بجانب ما سبق عرضـــه ، ومـــن بينهـــا التمـــارين Exercises والاستقـــصاءات Questionnaires والأفـــلام التدريبيـــة Training Video Films ، والتصوير بالفيديو Video Conferencing والزيـــارات الميدانية ، وغيرها، ويتوقف الاعتماد على أى من طرق التدريب على موضوع التدريب والهدف منه، وقدرات المشاركين ومهاراتهم ، ومدى تـــوفر إمكاناتـــه المتعددة ، ووجود المدرب الكفء الذى يستطيع التأثير في المتدرب وتنميته .

رابعاً : ميزانية التدريب

يقوم المسئول عن البرنامج التدريبي بترجمة الأنشطة والمهام بالبرنامج في صورة رقمية مالية ثم وضعها في صورة ميزانية تقديرية تمكن مــن التعــرف على إمكانية تنفيذ النشاط التدريبي حيث تحدد بنود مالية معينة للبرنامج وعلى المسئولين التصرف في حدود تلك البنود ، ويوضح الجدول رقم (٦-٢) نموذجاً لطريقة عرض تصميم البرنامج ، أما في حالة المنظمات التى ترسل المتدربين منها إلى مراكز تدريب خاصة في قيمة اشتراك الدارس الواحد كما هو محــدد من قبل التدريب مضروباً في عدد الدارسين ، بجانــب مــا قــد تحــدده مــن مصروفات للانتقالات أو التغذية ... وغيرها .

المرحلة الرابعة : تنفيذ النشاط التدريبي :

بعد تصميم البرنامج التدريبي تأتى مرحلة تنفيذه ، وقــد يــضطلع أفــراد آخرين بعملية التنفيذ ، كبيت الخبرة أو مركز التدريب ، ولكــن يظــل لإدارة التدريب الحق في الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم السابق قد أمكن تنفيذه ويتضمن تنفيذ البرنامج عدة أبعاد ، ويوضحا الشكل رقم (٨/٦) فيما يلى:
١- التحديد الزمني لأنشطة البرنامج ٢- الإعداد الكافي للنشاط التــدريبي ٣- تجهيز المواد التدريبية ٤- الاتصال بالمدربين والمتدربين .

الجدول رقم (٦-٢)

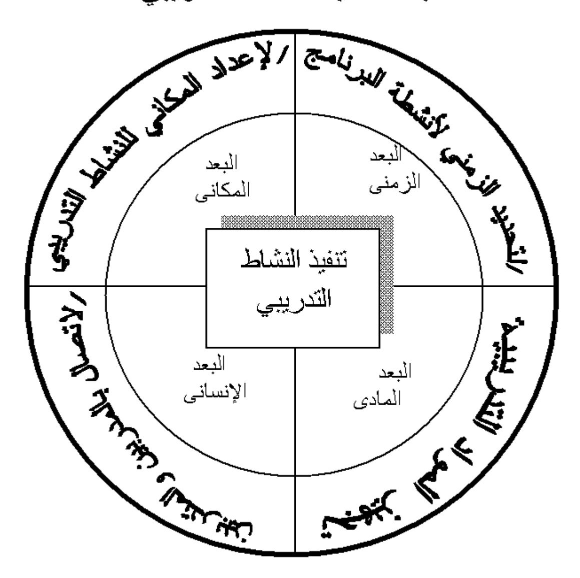
ميزانية التدريب

الاستخدامات　　　　　　　　　　　　　　　　　　الموارد

كلى	جزئى	البيانات		البيانات
		● **أتعاب ومكافآت**	××××	البنود
	××	– أتعاب الخبراء والمستشارين		المخصصة
×××	××	– مكافآت المشرفين		للبرنامج
×××	××	● **الانتقالات وبدلات السفر**		
		● **أدوات ومعينات التدريب**		
	××	– التليفزيون والفيديو والأفلام		
	××	– الإعلانات واللوحات		
	××	– ملفات التدريب		
×××	××	– الأقلام ...		
		● **الإقامة والوجبات**		
	××	– إيجار المكان		
××	××	– الوجبات		
××××		الإجمالي	××××	الاجمالى

الشكل رقم (٦/٨)

أبعاد تنفيذ النشاط التدريبي



أولا : التحديد الزمنى لأنشطة التدريب :

يجب تحديد موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه ، كما يجب القيــام بتوزيــع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج ، فيتم تحديد عدد أيام البرنــامج ، وعــدد الجلسات في كل يوم ، ووقت بدء وانتهاء كل جلــسة ، وأوقــات الراحــات ، والافتتاح والتسجيل والاختبارات ، وحفل الختام وتوزيع الشهادات .

ثانياً : الإعداد المكانى للنشاط التدريبي :

يتم اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج ، كما يتم اختيار طريقة جلــوس المتدربين بما يمكن من توصيل المعلومات للمشاركة وتحقيق أكبر قدر ممكــن من التفاهم والحوار البناء .

ويجب أيضاً عند إعداد التجهيز المكاني تحديد المــستلزمات الــضرورية السمعية والبصرية المناسبة لكل برنامج ، ومن أمثلة تلك المعينات الــسبورات Boards بأنواعها المختلفة ، واللوحات الورقية Flip Charts ، جهاز العــرض فوق الرأس Over Head Projector ، والأفلام وشرائط الفيديو Films & Video Tapes، والكمبيوتر Computers.

ثالثاً : تجهيز المواد التدريبية :

بعد أن يتم تصميم المادة التدريبية واختيار الموضوعات التى تــسهم فــي تحقيق الأهداف السابق وضعها يهتم المسئول عن التــدريب بإعــداد وتجهيــز المطبوعات والملفات التدريبية ، إذ يتم اســتلام المطبوعــات مــن القــائمين بإعدادها، ثم تتم إجراءات كتابتها وطباعتها ووضعها في صورة ملفات تدريبية أو أوراق عمل تسلم للمتدربين أثناء الجلسات حسب طبيعتها .

رابعاً : الاتصال بالمدربين والمتدربين :

يجب الاتصال بالمتدربين والتأكيد عليهم لحضور البرنامج فــي الأوقــات المحددة مع تذكيرهم بشكل واضح عن اسم البرنامج وطبيعته . وكذلك يجــب التأكد من حضور المدرب في موعده قبل بدء البرنامج بوقت كاف لاعداد مكان التدريب وتجهيز الأدوات التدريبية .

هذا ويجب متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي أولاً بأول للتأكــد مــن ســلامة القاعات ونظافتها ، وانتظام المتدربين وحصولهم على المواد التدريبية وتقديمها في الوقت المناسب والحفاظ على مواعيد الجدول الزمنى لموضوعات البرنامج، ومواجهة المشكلات التى قد تحدث كتأخر المدرب أو غيابه ، أو عــدم تــوفر المعينات التدريبية أو حدوث خلاف بين المتدربين أو بينهم وبين المدرب .

ومن الشروط الواجب توافرها عند تنفيذ البرنامج التدريبي :

١- أن يشبع الاحتياجات التدريبية الذى أعد من أجلها .
٢- أن يتم اختيار الموضوعات المناسبة لإمكانات المتدربين .
٣- مراعاة تسلسل الموضوعات وانسيابها بما يؤدى لتحقيق الأهداف المنشودة
٤- أن يشتمل على عناصر التنويع والتشكيل .
٥- استخدام الطرق التدريبية المناسبة بما يسمح باستخدام كل الحواس قدر الإمكان .
٦- أن يقرر له الوقت المناسب والكافي .
٧- أن يكون المكان الذى ينفذ به البرنامج ملائماً .
٨- أن يكون تنفيذ البرنامج اقتصاديا ، بمعنى ألا تزيد تكلفته عن العائد منه .
٩- مراعاة التنسيق بين المواد والمدربين .
١٠- مراعاة تقارب مستويات الدارسين .

المرحلة الخامسة : تقييم النشاط التدريبي :

يُعد تقييم برامج التدريب والمتدربين من الأنشطة الرئيسية المكملـة لإدارة النشاط التدريبي ، فالتقييم نشاط مستمر حتى نضمن تحقيق فعاليـة التـدريب وتحقيق أهدافه ، ويبدأ التقييم عند تخطيط البرامج وتصميمها من خلال وضـع المعايير والمعدلات الواجب الالتزام بها ، ويستمر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية من خلال متابعة العمليات التدريبية والتأكد مـن اسـتثمار المـوارد المتاحـة الاستثمار الأفضل ، وتستكمل عملية التقييم حلقاتها بعد انتهاء النشاط التـدريبي للوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية .

ونعرض في هذا الصدد باختصار لموضوعين هما : خطوات تقييم النشاط التدريبي ، وطرق قياس كفاءة التدريب .

أولاً : خطوات تقييم النشاط التدريبي :

تمر عملية تقييم النشاط التدريبي بعدة خطوات يمكن ذكرها باختصار على النحو التالي :

(١) **تقرير أهداف التقييم ومراجعة مقاييس كفـاءة التدريب** : عند تقييم النـــشاط التدريبي فإنه من الضروري تقرير أهداف عملية التقييم . إذ قــد يكـــون التركيز على أحد الاتجاهين التاليين أو عليهما معاً .

- تقييم طرق وإجراءات التدريب ومكانه وزمانه والتأكيد علـــى العمليـــة التدريبية بصورتها المجردة .
- تقييم أثر التدريب على سلوك الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم بمـــا يـــؤثر على ممارستهم لوظائفهم وبالتالي زيادة فعالية منظماتهم .

وفي هذه الخطوة يجب أيضاً تحديد مقاييس كفاءة التدريب وبطبيعة الحـــال نجد أنها منبثقة من الأهداف السابق تحديدها ومن بين المقاييس التـــي يمكـــن الاستدلال بها على كفاءة النشاط التدريبي ما يلى :

- اختبار معارف الأفراد
- قياس مستوى جودة الإنتاج .
- الرضا عن العمل والروح المعنوية .
- الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الجماعي .
- قياس عدد الوحدات المنتجة .
- متابعة مهارات الأفراد .
- مستوى الصراع التنظيمي .

(٢) **تحديد الفئات محل التقييم** : في هذه الخطوة يتم تحديد جميع الأطراف التي يمكنها أن تسهم في إتمام عملية التقييم على الوجه المطلوب بنـــاء علـــى الأهداف السابق تحديدها . ومن بين تلك الفئات : المتدربين والمـــدربين والمشرفين على البرامج التدريبية هذا إلى جانب المشرفين على الأفـــراد في مواقع عملهم إذ يمكن لكل فئة أن تعطى البيانات قبـــل التـــدريب أو أثناءه أو بعده بما يسمح بتقييم النشاط التدريبي .



(٣) **تصميم أدوات التقييم** : تمثل أدوات التقييم الوسائل التى يتم من خلالها جمع البيانات الخاصة بتقييم النشاط التدريبي. ومن بين أدوات التقييم التى يمكن استخدامها في هذا الصدد ما يلى :

أ- **الاستقصاء** : وتمثل استمارة تحتوى على عدة أسئلة حول النشاط التدريبي لاستطلاع آراء المدربين أو المتدربين أو المشرفين أو غيرهم ممن لهم علاقة مباشرة بذلك النشاط ، ويجب الاهتمام عند صياغة تلك الأسئلة بتحديد المعلومات المطلوبة وتحديد نوع الأسئلة المناسبة لها وكذلك صياغة الأسئلة بالأسلوب المناسب للمستقصيين مع اختبارها قبل تطبيقها .

ب- **الاختبارات** : وتشير إلى وضع المتدرب تحت تأثير عدة مواقف عملية أو تمارين للتعرف على رد فعله تجاهها بما يفيد في تفسير نتائج النشاط التدريبي الذى يتلقاه وقد تكون تحريرية وقد تكون شفهية ، كما قد تعقد بمكان العمل بعد العودة أو في نهاية البرنامج التدريبي مباشرة .

ج- **المقابلات** : تُعد المقابلات الشخصية أداة مفيدة في تقييم النشاط التدريبي، ويجرى المقابلة خبير يمكنه استخلاص البيانات المفيدة في عملية التقييم ، وقد تكون المقابلات مقننة أو غير مقننة ، ويعتمد نجاح المقابلة إلى حد كبير على مهارة المحاور الذى يقوم بإجرائها .

د- **الملاحظة** : وتعتمد على مراقبة سلوك وتصرف المتدرب قبل أو أثناء أو بعد النشاط التدريبي للوقوف على الاختلافات التى تطرأ عليه نتيجة التعرض لمعارف ومهارات معينة ، ويجب اختيار المراقبين بدقة ممن لديهم القدرة على التصرف بطريقة منظمة فيها من الكياسة والفطنة ما يغنى عن حدوث المشكلات ويكفي لتجميع كافة البيانات .

هـ- **سجلات الأداء** : تشير سجلات الأداء بالمنظمة إلى السجلات التي تتابع بيان الناتج بالكمية والجودة والتكاليف والزمن والأقسام والأشخاص ... وغيرها مما يفيد في التعرف على تطور الأداء أولاً بأول . ومن المؤشرات التي يمكن استخلاصها من سجلات الأداء وتفيد في تقييم النشاط التدريبي :

معدلات الغياب – وقت العطل – وقت الإنتـاج – الإنتاجيـة – أخطـاء العاملين ، التكاليف والفاقد ، مدى الالتزام بجداول العمل – معدل الرضـا عن العمل – الصراع التنظيمي .

(٤) **جمع البيانات وتعريفها** : يجب جمع البيانات المناسبة بحيث لا يكـون هناك تقصير بما ييسر عملية تحليلها ، والبيانات قد تكون أولية أو ثانوية، وقد تجمع قبل انعقاد البرنامج التدريبي أو بعده .

(٥) **تحليل البيانات واستخلاص النتائج** : تمثل هذه الخطوة عملية معينة عن ما تم تقديمه من أنشطة تدريبية .

(٦) **تقديم المقترحات والتوصيات** : من خلال النتائج السابق الوصـول إليهـا عن النشاط التدريبي يمكن تقديم بعض المقترحات أو التوصيات على نحو يمكن من تطبيقها ، وهذا يتطلب ضرورة برمجتها في صـورة خطـوات محددة الوقت والتكاليف ، والمزايا والأعباء .

ثانياً : طرق قياس كفاءة النشاط التدريبي :

حتى يمكن قياس كفاءة النشاط التدريبي فإنه من الضروري أن يكون هناك أهدافاً واضحة سبق تحديدها يتم بناء عليها تقييم هذا النشاط ، فعنـد تـصميم البرنامج التدريبي يحدد المسئولون أهدافه والتي غالباً ما تتمثـل فـي زيـادة المعارف والمعلومات والتأثير على السلوك والتصرفات هذا إلى جانب التـأثير الإيجابي على إنتاجية المنظمة وعلاج مشكلاتها والتغلب على معوقاتها .

وتوجد عدة نماذج لعملية تقييم التدريب من أشهرها :

١ – أسلوب كيرك باتريك Kirkpatrick

ويركز هذا المدخل في تقييم النشاط التدريبي على أربعة مـستويات مـن التقييم يتطلب إجابات تفصيلية عن أربعة مجموعات من الأسئلة هى :

المستوى	مجموعة الأسئلة
١- رد الفعل	هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج ؟
٢- التعلم	ماذا تعلم المشاركون من البرنامج ؟
٣- السلوك	هل غير المشاركون من سلوكهم بناء على ما تعلموه ؟
٤- النتائج	هل أثر التغيير في السلوك على المنظمة بشكل إيجابي ؟

(٢) أسلوب باركر Parker :

قام باركر بتقسيم المعلومات الخاصة بالتقييم إلى أربعة مجموعـــات علـــى النحو التالي :

١- أداء العمل .
٢- أداء المجموعة .
٣- رضا المشارك .
٤- كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك

(٣) أسلوب شركة بيل The Bell System :

نتيجة لجهود متعددة أمكن لشركة بيل وغيرها من الشركات مثـــل شـــركة AT & T تقديم المستويات التالية لقياس أثرها :

١- مخرجات ردود الأفعال
٢- مخرجات الإمكانيات .
٣- مخرجات التطبيق .
٤- مخرجات القيمة .

(٤) أسلوب كيرو Ciro :

ويتضمن أسلوب كيرو في تصميم النشاط التدريبي قياس الأبعاد التالية :

١- تقييم السياق Context Evaluation .
٢- تقييم المدخلات Input Evaluation
٣- تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation .
٤- تقييم النتائج Outcome Evaluation .

ويمكن تطبيق طرق قياس كفاءة النشاط نجد أنه يمكننا قياس النتائج بعـــد التدريب فقط أو قبله وبعده ، بالإضافة إلى إمكانيـــة الاعتمـــاد علـــى وجـــود

مجموعة رقابية لمقارنة نتائجها بالمجموعة التجريبية ، وهكذا نجــد أن لــدينا طرق القياس التالية:

١- قياس النتائج بعد التدريب فقط .
٢- قياس النتائج قبل وبعد التدريب .
٣- قياس النتائج بعد التدريب ومقارنتها بمجموعة رقابية .
٤- قياس النتائج قبل وبعد التدريب ومقارنتها بمجموعة رقابية .

وفيما يلى نبذة عن كل طريقة منها :

(١) قياس النتائج بعد التدريب فقط After - only Measurement :

وفقاً لهذه الطريقة يتم قياس نتائج النشاط التدريبي بعد إجــراء البرنــامج التدريبي فقط ، إما بالحصول على ردود أفعال المتدربين بعد انتهاء البرنــامج مباشرة من خلال ما يدلون به من بيانات في استمارات التقييم أو مــن خــلال تجميع بعض البيانات بعد فترة زمنية من عودة المتدربين لأعمالهم، فقــد تجــد الإدارة أن هناك زيادة في الإنتاج بنسبة ١٠% مثلاً بعد عودة الأفراد بشهر من برنامج تدريبي معين فتطمئن إلى الأثر الإيجابي للبرنامج ولكن يبقى الــسؤال إلى أى مدى كان تأثير البرنامج على زيادة الإنتاج . إذ قد تتدخل أسباب أخرى غير التدريب فتؤدى لزيادة الإنتاج .

(٢) قياس النتائج قبل وبعد التدريب Before – After Measurement :

تهتم هذه الطريقة بقياس أداء المجموعة التى يتم تدريبها قبــل البرنــامج التدريبي وبعده وذلك لتحديد أثر البرنامج ، فإذا أردنا اختبار مدى نجاح برنامج تنمية مهارات مندوبى البيع ، فإنه يتم اختيار مجموعة منهم ، ويتم التعرف على قدراتهم ومهاراتهم قبل البرنامج ولتكن كمية المبيعات هى المعيــار الأساســى للحكم بجانب عدد العملاء ومناطق التوزيع ويسمى هذا **القياس القبلى** ، ثم يتم إجراء البرنامج التدريبي بهدف تنمية مهارات مندوبى البيع ، وبعد فترة زمنية ولتكن شهرين يتم قياس كمية المبيعات التى حققها هؤلاء المنــدوبين وتــسمى

القياس البعدى ، وتقارن بالكمية قبل البرنامج وتمثل نسبة التغيير (الفرق بين القياس القبلى والقياس البعدى) الأثر المترتب على البرنامج ، فإذا فرضنا أن كمية المبيعات قبل البرنامج كانت ١٥٠٠٠٠ طن ، وأصبحت بعد البرنامج ٢٠٠٠٠٠ طن ، فإن مقدار الزيادة ٥٠٠٠٠ طن أى بنسبة زيادة قدرها ٣٣,٣%. ولكن **يعيب** هذه الطريقة أيضاً عدم قدرة الإدارة على تحديد الأسباب الحقيقية لهذه الزيادة . فهل ترجع إلى التدريب فقط ، أم أن هناك عوامل أخرى تدخلت وأدت إلى ذلك .

(٣) قياس النتائج بعد التدريب ومقارناتها بمجموعة رقابية :

After with control Measurement

يهتم هذا المقياس بدراسة أثر التدريب على المتدربين مقارنة بمجموعة رقابية، خاصة وأن أفراد المجموعة الرقابية قد يغيرون تصرفاتهم نتيجة التفاعل مع أفراد المجموعة التجريبية (التى تم تدريبها) بحيث يكون هناك أثر لعوامل أخرى . ولهذا يمكن القول أن هذه الطريقة هى نفسها الأولى بجانب مقارنة النتائج مع مجموعة رقابية تعمل في نفس الظروف وفي نفس المستوى إلا أنها لم تتلق تدريباً، وعند وجود اختلافات بينهما في النتائج ... فيمكن القول أنها ترجع إلى أثر النشاط التدريبي .

(٤) قياس النتائج قبل التدريب وبعده ومقارنتها بمجموعة رقابية :

Before – After With Control Measurement:

يعد هذا المقياس أفضل الطرق التى يمكن إتباعها للحصول على نتائج حقيقية عن النشاط التدريبي . إذ يتم اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهين في كل الظروف وتقاس مستويات كل منهما قبل البرنامج التدريبي ، ثم يتم إجراء البرنامج التدريبي للمجموعة التجريبية ، وبعد فترة زمنية معينة يتم قياس المستويات لكل من المجموعتين أيضاً ، وعند وجود الاختلاف في المستوى يمكن بحث الأسباب الحقيقية لهذا الاختلاف ودور التدريب فيها .



الفصل السابع

المســـار الوظيفـــى

✍ بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية :

- ⊙ مفهوم المسار الوظيفى وفوائده.
- ⊙ مراحل تنمية المسار الوظيفى.
- ⊙ العناصر الرئيسية لنظم تخطيط المسار.
- ⊙ التوافق بين المتطلبات التنظيمية والمتطلبات الفردية لتنمية المسار الوظيفى.
- ⊙ دور العاملين والمديرين والمنظمة فى تخطيط المسار الوظيفى.

مقدمـــــــة :

تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية فى المنظمات منذ فترات طويلـــة ، ولكنها تتدرج وتتطور طبقاً لاحتياجات المنظمات واهتماماتها. ولكننا نلاحظ أنه منذ السبعينيات من القرن العشرين زيادة الاهتمام بدراسة احتياجات العـــاملين وتحليل مسارهم الوظيفي للتعرف على مراحل حياتهم ومستقبلهم الوظيفي.

إن برامج تنمية المسار الوظيفي قد بُنيت فى العديد من المنظمـــات حتـــى تساعد العاملين لمواجهة احتياجاتهم ومتطلباتهم المتعلقة بالنمو والتدرج الوظيفي وبما يواكب الاحتياجات والمتطلبات التنظيمية كذلك.

إن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يساعد الإدارة بشكل واضح فى زيـــادة الإنتاجية ، كما يسهم فى تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل ، هـــذا إلى جانب دوره فى زيادة معدلات الرضا عن العمل لدى العاملين.

وعند دراسة وتحليل برامج تنمية المسار الوظيفي تواجه المنظمة العديد من القوى التى تهتم بتنمية وتطوير جودة الحياة (العمل والوظيفة / العاملين) مـــن بين تلك القوى : الاتجاهات ، والنقابـــات ، والتوجهـــات ، والآراء الإيجابيـــة، وتشريعات وقوانين العمل ..... وغيرها من العوامل.

وفى ضوء ما سبق ، وفى ظل الاتجاهات المعاصرة فى إدارة المـــوارد البـــشرية وتنمية العلاقات الإنسانية ، سنتناول فى هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **مفهوم المسار الوظيفى وفوائده.**
- **مراحل تنمية المسار الوظيفى.**
- **العناصر الرئيسية لنظم تخطيط المسار.**
- **التوافق بين المتطلبات التنظيمية والمتطلبات الفردية لتنمية المسار الوظيفى.**
- **دور العاملين والمديرين والمنظمة فى تخطيط المسار الوظيفى.**

مفهوم المسار الوظيفي وفوائده :

ينظر البعض إلى المسار الوظيفي على أنه : " سلسلة من المراكز الوظيفية التى يشغلها الفرد بشكل متوالي فى مهنة معينة " ، ففي الكليات الجامعية علـــي سبيل المثال نجد أن وظيفة أعضاء هيئة التدريس تبدأ بالمدرس، ثـــم الأســـتاذ المساعد ، ثم الأستاذ.

وينظر البعض الآخر إلى المسار على أنه : " تنقل الموظف فى سياق عدة وظائف بالمنظمة " ، فمثلا قد يبدأ المهندس مساره الوظيفي بالمنظمة بالعمـــل كمساعد مهندس ، ثم مساعد خبير ، ثم مهندس تحت الاختبار ، ومـــع زيـــادة كفاءة الأداء يتدرج ليصل إلى مهندس استشاري ، ثـــم مهنـــدس ، ثـــم كبيـــر المهندسين. ويرى فريق ثالث أن المسار الوظيفي إنما يعتمد علـــى خـــصائص وسمات ومؤهلات الموظف ، فمسار كل موظف يبنى على أســـاس الوظـــائف المختلفة التى يمارسها والمراكز التى يشغلها والخبرات التى يكتسبها.

وهكذا نلاحظ أن المسار الوظيفي يمثل الخبرة المرتبطة بالعمل والتى تمثل امتداد فى حياة الشخص العملية ، وتـــشمل خبـــرة الفـــرد المواقـــع شـــغلها ، والوظائف التى تقلدها والمهام التى أداهـــا. وهـــى تتـــأثر بقـــيم الموظـــف ، واحتياجاته، ومشاعره وأحاسيسه واتجاهاته. وبطبيعة الحـــال يمـــر المـــسار الوظيفي لكل فرد بمجموعة من المراحل مما يفرض على المدير ضرورة تنمية مسار العاملين بمراعاة اهتماماتهم وحاجاتهم فى كل مرحلة

ولقد تزايدت أعداد المنظمات التى اهتمت ببناء أنظمـــة تخطـــيط المـــسار الوظيفي **لما تحققه لها تلك الأنظمة من مزايا وفوائد متعددة** ، ومن بين تلـــك الفوائد ما يلي :

أ- الفوائد التى تعود على المديرين والمشرفين :

١- زيادة مهاراتهم فى إدارة مسارهم الوظيفي.
٢- تحسين عملية الاتصالات فيما بين المديرين ومرؤوسيهم
٣- تنمية القدرات التخطيطية لدى المديرين ومراعاة الظـــروف الواقعيـــة للعاملين.
٤- مناقشات أداء العاملين وتحليل إنتاجيتهم.
٥- زيادة الوعي بالأمور التنظيمية
٦- القدرة على الاحتفاظ بمخزون المهارات المناسب للمشروعات المستقبلية.
٧- التمكن من تحفيز العاملين لتقبل المسئوليات الجديدة.
٨- القدرة على تحقيق التكيف والمواءمة بين الأهـــداف التنظيميـــة والأهـــداف الفردية.

ب- الفوائد التى تتحقق للعاملين

١- القدرة على بناء وتنمية مسارهم الوظيفي أو إجراء التعديلات المناســـبة عليه.
٢- زيادة فهم العاملين بقضايا الإثراء الوظيفي ، وزيادة مـــستوى الرضــــا الوظيفي.
٣- تحسين عملية الاتصال فيما بين العاملين ومديرهم.
٤- زيادة القدرة على التنبؤ الدقيق بالمستقبل الوظيفي وبناء الأهداف.
٥- حصول الأفراد على التغذية المرتدة الصادقة عن أدائهم.
٦- تنمية معارف الأفراد وتزويدهم بالمعلومات المتكاملـــة عـــن المنظمـــة والاتجاهات المستقبلية لأنشطتها
٧- تنمية الإحساس بالمسئولية الشخصية عن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

الفوائد التى تعود على المنظمة :

١- الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين
٢- زيادة الولاء والإخلاص للمنظمة.
٣- نشر المعلومات الدقيقة عن التدرج الوظيفي فى كافة المستويات التنظيمية.
٤- تحسين مستوى الاتصالات على مستوى المنظمة بشكل متكامل.
٥- احتفاظ المنظمة بالكفاءات العالية وتنميتها.
٦- بناء الصورة الذهبية الصحيحة عن المنظمة لدى الجماهير
٧- زيادة الفعالية فى نظم الموارد البشرية وتبسيط الإجراءات.
٨- القدرة على بناء الغايات والأهداف الواضحة.

مراحل تنمية المسار الوظيفي :

تتعدد المراحل التى يمر من خلالها الأفراد بمسارهم الـــوظيفي ، وتختلـــف أهمية كل منها حسب مهام الوظيفة ، وأنشطتها ، وعلاقاتها ، هذا بالإضافة إلى تأثرها بحاجات ورغبات الأفراد ، واتجاهاتهم و، ومؤهلاتهم وخبراتهم وأخيرا تتأثر تلك المراحل أيضا بسلوك الوظيفة ذاتها. ويمكن عرض أهم مراحل تنمية المسار الوظيفي وخصائص كل منها فى الجدول رقـــم (٦-١) وفيمـــا يلـــي عرض لخصائص كل مرحلة من مراحل تنمية المسار الوظيفي :

المرحلة الأولى : مرحلة الاستطلاع والاستكشاف **Exploration Stage** :

يهتم الأفراد فى المرحلة التمهيدية والاستكشافية من مراحل المسار الوظيفي بمحاولة اختيار طبيعة ونمط العمل الذي يحبونه ويجذبهم إليه ، ويـــؤثر علـــى الأفراد فى هذا الوقت اهتماماتهم وقيمهم ، وأفضليات العمل بالنسبة لهم ،ومـــن ثم فهم يبحثون عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالمهن والمسارات والوظائف من زملاء العمل المرتقبين ومن الأصدقاء ومن أفراد الأسرة.

جدول رقم (٦-١)
مراحل تنمية المسار الوظيفى وأهم خصائصها

المراحل / الخصائص	مرحلة الاستطلاع والاستكشاف	مرحلة التأسيس والبناء	مرحلة النضوج والاستقرار	مرحلة الانسحاب والتقاعد
المهام	**تحديد الاهتمامات والمهارات والمواءمة بين إمكانات الفرد ومتطلبات العمل**	**التحسن والنمو ، الأمان ، تطوير نمط الحياة**	**المحافظة على مستويات الإنجاز، تحديث المهارات وتطويرها**	**التخطيط للتقاعد ، إجراءات التغيير للتوازن بين العمل والمعاش**
الأنشطة	**- الحاجة للمساعدة - التعلم - الاتجاهات - الإيجابية المباشرة**	**الميل إلى الاستقلالية والعمل بحرية وانطلاقة الإسهامات المستمرة**	**- التدريب - الرعاية والضمان - صياغة السياسات**	**- الانطلاق خارج العمل**
العلاقات مع الموظفين الآخرين	**- موظف مبتدئ - متمرن حديث**	**زميل ممارس موظف متعاون**	**ناصح وموجه مرشد مخلص**	**يشمل الآخرين برعايته وعلمه**
العمر	**أقل من ٢٥سنة**	**٢٥-٤٥سنة**	**٤٦-٦٠سنة**	**٦١ فأكثر**
سنوات العمل	**فى حدود عامين**	**٢-١٠سنوات**	**أكثر من عشر سنوات**	**أكثر من عشر سنوات**

بعد أن يحدد الأفراد طبيعة ونمط العمل الذي يرغبونـــه أو المهنـــة التـــى يريدون الانتماء إليها ، يمكنهم مواصلة احتياجـــاتهم التعليميـــة أو التدريبيـــة ، ويمكننا القول أن المرحلة الاستكشافية غالبا ما تظهر فى السنوات من ١٥ إلى ٢٥ سنة عندما يكون الأفراد فى مراحل تعليمهم الثانوي والجـــامعي أو الفنـــي والتطبيقي ، وتستمر تلك المرحلة عند بداية التحاق الأفراد بوظيفتهم الجديـــدة ففي معظم الحالات يفتقد الموظفين الجدد القدرة على ممارسة مهـــام وظـــائفهم ومعرفة أدوارهم دون مساعدة وتوجيه زملائهم ومشرفيهم ، إذ يحتاجون إلـــى التمرين والتدريب المستمر حتى يتمكنوا من ممارسة مهام وظيفتهم. ولذ تقـــدم غالبية المنظمات برامج تهيئة مبدئية وأنشطة توجيهية وإرشـــادية واجتماعيـــة للموظفين الجدد ، وتصبح تلك الأنشطة بالغة الأهمية والضرورة لإزالة الرهبة والقلق من نفوس الموظفين الجدد واستبدالها بالثقة والأمان من خـــلال إئتنـــاس الوظيفة الجديدة وإئتلاف الزملاء الجدد والإسهام فى إنتاجية المنظمة.

المرحلة الثانية : مرحلة التأسيس والبناء **Establishment stage** :

فى المرحلة التأسيسية يجد الأفراد لأنفسهم مكانا فى المنظمة ، ويـــشعرون بأهمية دورهم ومساهمتهم واستقلاليتهم ، ويتحملون مسئولية أكبر ، ويحققـــون نجاحا ماليا أفضل ، ويبنون الشكل المناسب لحياتهم. ويهتم الأفراد فـــى هـــذه المرحلة بإظهار دورهم ومساهماتهم فى نجاح المنظمة ، ويتعلم الأفراد كيفيـــة التعامل مع الآخرين ، ويتعرفون على كيفية التعامل الرسمي وغير الرسمي مع المديرين والزملاء ويكتسبون مهارة بناء العلاقات الناجحـــة مـــع الآخـــرين ، ويلعبون دورا مهما فى كيفية تحسين أدائهم حتى تظهر التغذية المرتدة عنهم فى أحسن صورة.

وتحتاج المنظمة فى هذه المرحلة إلى تطوير السياسات وتنميتها لمـــساعدة الموظفين على معايشة ظروف العمل ومسايرة مختلف أحداثه ومراعاة التوازن بين حالات العمل الجديدة والحالات السابقة. وفى هذه المرحلة يبدو الأفراد أكثر

اهتماما بتخطيط أنشطة مسارهم الوظيفي ، ويتضح ذلك مـــن انـــدماجهم مـــع الآخرين وانتمائهم وولائهم مع التنظيم.

المرحلة الثالثة : مرحلة النضوج والاستقرار **Maintenance Stage**:

فى مرحلة النضوج يهتم الأفراد بالمحافظة على تنمية مهـــاراتهم وصـــقل معارفهم بكل جديد ، ويزداد إدراكهم بمراكز القوة والمكانة فى المنظمة ويسعون إلى المحافظة على إسهاماتهم فى تحقيق أهداف وحداتهم. فـــالأفراد فـــى هـــذه المرحلة يصبحون وقد أمضوا فى وظائفهم عدة سنوات تسمح لهم بتكوين الخبرة الوظيفية وتزداد معارفهم عن الوظيفة التى يشغلونها ، ويتعمق فهمهم وإدراكهم لمختلف طرق الأداء فيها ، هذا إلى جانب إلمامهم التام بتوقعات مديريهم لمـــا يؤدونه من أنشطة ومهام. بالإضافة إلى ذلك يصبح العاملين فى هذه المرحلـــة مدربين للعاملين الجدد وأكثر قدرة على رعايتهم ودعمهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم ، وعادة ما يتم الرجوع إلى الأفراد فى تلك المرحلة لأخذ آرائهم فيما يتعلق بوضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج المتعلقة بالمنظمة أو بإدارتهم. كما تسعى المنظمة إلى أخذ مقترحاتهم عن مختلف عمليات وأنشطة الوظيفة ، ومشكلاتها ، والموضوعات الرئيسية التى تواجهها.

وتسعى المنظمة جاهدة فى هذه المرحلة إلى المحافظة على العاملين وبقائهم بها ، وتنميتهم وتدريبهم باستمرار ، وحماية حقوقهم ودعم مهـــاراتهم حتـــى لا يعتريها النقص أو القصور.

المرحلة الرابعة : مرحلة الانسحاب والتقاعد **Disengagement Stage**:

يستعد الأفراد فى هذه المرحلة إلى الانسحاب التدريجي من العمل ويهتمون بدراسة وتحليل فترة ما بعد ترك الوظيفة (*) ، إننا عندما نفكر فى الانـــسحاب.

---

* أعرف أشخاصاً ظلوا يرددون قبل ترك العمل بعام كامل : هى دى سُنّة الحياة ، ولو دامت لغيـــرك مـــا وصلت إليك. والبركة فى الباقيين علمناهم ورعيناهم وهم قدها وقدود. وآخرين أخذوا الـــشهور الأربعـــة الأخيرة من عمرهم الوظيفي (قبل الـــ٦٠ سنة) أجازة لتهيئة أنفسهم لحياه ما بعد المعاش ، وفريق ثالث

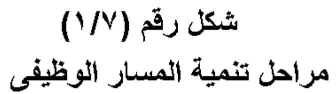
فإننا نفكر تقريبا كالموظفين كبار السن الذين يستعدون للتقاعد ويركزون للإقبال على أنشطة أخرى غير العمل مثل ممارسة الرياضة ، والهوايات ، والـــسفر ، والعمل التطوعي. ومع ذلك فإن المرحلة النهائية لا تعني عند الكثير من الأفراد تخفيض ساعات العمل وتقليل الجهد المبذول وترك العمل ، بل ربمـــا يفــضل البعض البقاء بالمنظمة كمساعد أو مستشار ، وربما يفضل آخرون ، ويصرف النظر عن العمر ترك المنظمة لتغيير مهنتهم ووظيفتهم التى يمارسونها

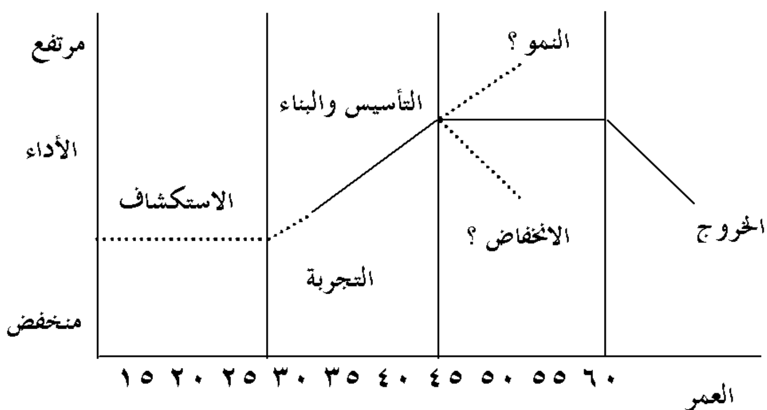
وقد نجد آخرين قد أجبروا على ترك المنظمة نتيجة لأسباب متعـــددة مـــن بينها تصفية المنظمة أو اندماجها ، هؤلاء غالبا مـــا يعيـــدون بنـــاء مـــسارهم الوظيفي بمرحلة التمهيد والاستكشاف مرة أخرى ، وهم يحتـــاجون فـــي هـــذه الحالة إلى معلومات جديدة عن المجالات المحتملة للمسار الجديد كما يعيـــدون دراسة وتحليل قدراتهم ومهاراتهم ونقاط قوتهم بما يتناسب مع المهنة الجديـــدة التى يفكرون فيها.

ويجب أن تستعد المنظمة لمتطلبات مرحلة الانـــسحاب وتبحـــث مختلـــف الأنشطة الرئيسية لإدارة المسار فيها من حيث إجراءات التقاعد وإعادة الإحلال والتجديد والنقل أو الترقية لمن سيشغلون الأماكن الشاغرة.

ويبين الشكل رقم (١/٧) ملخصا لمراحل تنمية المسار الوظيفي وذلك فـــي شكل بياني يشير محوره الأفقي إلى العمر ، أما المحور الرأسي فيـــشير إلـــى الأداء المتوقع للفرد.

يعز عليه تماما ترك الوظيفة فيسعى بكل الطرق لمد فترة خدمته عاما آخر حتى يهيئ نفسه لفترة ما بعـــد المعاش ، وفريق رابع راح يبكي لأنه فشل في إحداث التوازن بين فترة العمل والفترة المقبلة ، وخـــامس وجدته قد استعد قبل المعاش بفترة كافية لإعادة مساره في وظيفة أخرى.


شكل رقم (١/٧)
مراحل تنمية المسار الوظيفى



العناصر الرئيسية لنظم تخطيط المسار

Components of Career Planning Systems :

تفيد نظم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كلا من المنظمة والعاملين فى عدة مجالات من بينها :

١- زيادة إدراك الأفراد ووعيهم بتخصصاتهم واهتماماتهم ، وقيمهم ، ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.
٢- تجميع ومتابعة المعلومات المرتبطة بالفرص الوظيفية المتاحة بالمنظمات.
٣- الاهتمام بتحديد أهداف المسار الوظيفي.
٤- إعداد الخطط العملية لتحقيق أهداف المسار الوظيفي.

إن نظم تخطيط المسار الوظيفي تخدم كلا من العاملين والمنظمة فتخطـــيط المسار الوظيفي ينمي اهتمامات وقدرات **العاملين** ، ومهاراتهم ، كما يمكـــن أن يؤتي ثماره فى رفع مستوى رضاء العاملين حيث يساعدهم. فى تحديد الوظائف التى تتوافق مع خططهم وأهدافهم ويدفعهم ويحفزهم لتحقيق ذلك.

هذا وتفيد خطط تنمية **المسار المنظمات** فى تعيــين الأفــراد فــى الوقــت المناسب وتخفيض الوقت الضائع نتيجة إعداد البرامج الخاصة بدراسة معدلات الدوران وحالات التقاعد كما تقوم المنظمة فى هذا الــصدد بتحديــد العــاملين واحتياجاتهم ومهاراتهم الإدارية ، وتمد العاملين بكل ما يمكن أن يساعدهم فــى تنمية خططهم وبناء أهدافهم المتعلقة بمسارهم الوظيفي.

تحتوى نظم تخطيط المسار على عدة عناصر جوهرية يوضــحها الــشكل رقم (٢/٧)

شكل رقم (٢/٧)

عناصر نظم تخطيط المسار الوظيفي

التقييم الذاتي **Self Assessment** ← المراجعة الواقعية للموقف **Reality Check** ← وضع الأهداف **Gool Setting** ← إعداد الخطة **Action Planning**

وفيما يلي نبذة عن كل عنصر منها :

١ – التقييم الذاتي : Self Assessment :

يشير التقييم الذاتي إلى قيام الأفراد بدراسة اهتمامــاتهم ، وتحليــل قــيمهم واتجاهاتهم ، والتعرف على مستويات ذكائهم واستيعابهم ، بالإضافة إلى وقوفهم على نزاعاتهم وميولهم وأنماط سلوكهم ،بهدف التعــرف علــى خصائــصهم الشخصية وقدراتهم واستعداداتهم وتقدير مستويات نجاحهم الوظيفي.

كما يستفيد الأفراد من نتائج الاختبارات المختلفة فى تحديد المعايير والقــيم المرتبطة ببيئة العمل وثقافة المنظمة ، ولذلك يهتم خبراء ومستشارو تنمية المسار الوظيفي بنتائج تلك الاختبارات لتحديد اتجاهات المسار الوظيفي للأفراد.

فإذا افترضنا على سبيل المثال ، أن أحد الأفراد قد شغل منصب مدير أحــد فروع البنك الأهلي لمدة ١٤ عاما مستمتعا بعمله وقدرته على اتخاذ القــرارات

وإجراء البحوث والبرامج ، بالإضافة إلى قدرته على استخدام وتشغيل الكمبيوتر. وبعد تعرضه للاختبارات والبحوث النفسية وإجراء عمليات التقييم الذاتي اتضح أن لديه إتجاهات قوية للتعامل الاجتماعي بصورة أفضل من الكمبيوتر مما يدعم مساره وزيادة الاعتماد عليه فى التعامل مع العملاء والعناية بهم.

٢ – المراجعة الواقعية للموقف : Reality cheak

يهتم الأفراد بدراسة المعلومات المتاحة لهم من قبل منظماتهم والتى توضح كيف تقيمهم المنظمة وتختبر قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم ، وأين تبدو مراكز قوتهم ونشاطهم فيما يتعلق بتحقيق خطط وأهداف المنظمة بالإضافة إلى دراستهم لفرص الترقية المحتملة ، وعادة ما تصل هذه المعلومات للأفراد عن طريق مشرفيهم ومديريهم المباشرين من خلال عملية تقييم الأداء كل فترة دورية معينة.

وغالبا ما يقوم المدير – فى المنظمات التى تؤمن بضرورة تنمية الموارد البشرية – بمقابلة مرؤوسيه ومناقشتهم فى نتائج تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم، وهذا ما نجده بشركة كوكاكولا بالولايات المتحدة الأمريكية التى تطبق نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ،حيث يقضي النظام بإعداد اجتماع بين المديرين ومرؤوسيهم بعد إعداد تقارير تقييم الأداء وذلك لمناقشة خطط المسار الوظيفي للعاملين ، ودراسة اهتماماتهم ، ونقاط قوتهم ، والأنشطة والمجالات التى يجب تنميتها وتطورها مستقبلا.

٣ – وضع الأهداف Goal Setting

فى هذه المرحلة من عناصر تخطيط المسار يقوم الأفراد العاملين بتحديد الأهداف قصيرة وطويلة الأجل لمسارهم الوظيفي ، وهى عادة مرتبطة بالوضع والمركز المرغوب فيه ، بجانب مراعاتهم لمستوى المهارة التى يتمتعون بها ، وظروف العمل المتاحة بالإضافة إلى المهارات التى يمكن اكتسابها. هذه الأهداف يجب مناقشتها مع المدير المباشر وصياغتها فى خطة مكتوبة ، ويوضح الشكل رقم (٣/٧) نموذج مبسط لخطة تنمية المسار الوظيفي.

شكل رقم (٣/٧)

خطة تنمية المسار الوظيفي

◈ احتياجات التنمية – الوضع الحالي :

- المعارف الخاصة والمهارات المطلوبة لتحسين الأداء والمحافظة عليـــه عند أفضل مستوياته

....

....

◈ احتياجات التنمية – الوضع المرتقب مستقبلا :

- المعارف الخاصة والمهارات المطلوبة للوصول إلى الوضع المأمول مستقبلا

....

....

◈ الوظيفة المستهدفة :

....

....

◈ الأنشطة التطويرية

- يقوم كل من المدير والموظف معا بتحديد ومتابعة الأنشطة التالية :

....

....

◈ الأهداف :

- النتائج والسلوكيات الواجب تحقيقها والوصول إليها.

◈ معايير الأداء :

....

....

التاريخ :

توقيع الموظف　　　　　　توقيع المدير

٤ – إعداد الخطة العملية Action Planning

يحدد العاملين خلال هذه المرحلة كيفية تحقيق الأهداف الموضوعة لخطـــة المسار الوظيفي على المستويين قصير وطويل الأجل.

ويجب أن يوضح بالخطة العلمية البرامج التدريبية المطلوبـــة ، واللقـــاءات الضرورية ، واحتياجات التدريب على رأس العمل ، وإدارة مقابلات الحصول على المعلومات والمجالات المتاحة أمام الوظيفة بالمنظمة سواء بالنقل أو الترقية.

التوافق بين المتطلبات التنظيمية والمتطلبات الفردية لتنمية المسار الوظيفي :

تسعى المنظمة إلى إحداث التوافق بين المتطلبات التنظيميـــة والمتطلبـــات الفردية لتنمية المسار الوظيفي ، وذلك من خلال دراساتها وبحوثها المـــستمرة بما ينعكس أثره على كافة سياسات الموارد البشرية بها ، إن العمل على تحقيق التكيف والتوافق بين متطلبات التنظيم ومتطلبات الأفراد ليس بالأمر الهين لمـــا يحتاجه من عمق فى الفكر وقدرة على الربط والتحليل لمختلف سياسات الموارد البشرية خاصة تلك المتعلقة بتخطـــيط المـــوارد البـــشرية وتنميـــة قـــدراتها، والاستقطاب والاختيار والتعيين ، كذلك تحليل وتصميم الوظائف بالإضافة إلى تقييم الأداء ومتابعته ، ودراسة النقل والترقيات ، وتقيـــيم الوظـــائف وتحديـــد الأجور والمكافآت.

ويوضح الشكل رقم (٤/٧) التوافق بين متطلبات التنظيم ومتطلبات الأفراد لتنمية المسار الوظيفي وأثره على سياسات الموارد البشرية.

شكل رقم (٤/٧)

التوافق بين المتطلبات التنظيمية والفردية للمسار الوظيفى

المتطلبات التنظيمية	المواءمة بين متطلبات التنظيم ومتطلبات الأفراد	المتطلبات الفردية
• تخطيط الموارد البشرية : - التخطيط الإستراتيجي - تحديد الأدوار / الوظائف - تخطيط القوى العاملة	– تحليل الوظائف – الاستقطاب والاختيار – التهيئة المبدئية – التوجيه والإشراف – تقييم الأداء – النقل والترقيات – التدريب والتنمية – النصح والإرشاد الخاص بتنمية المسار الوظيفى – تحليل للعوائد التى تنفقها المنظمة	• الاختيار المبدئي للمسار ومحـــاولات انتقـــاء الوظيفة "التقييم الذاتى" • <u>قضايا المسار فى المرحلة المبكرة</u> - الأهداف والآمال – الإمكانات - تعلم كيفية إثبات الذات بالمنظمة - السعى لتحقيق أفضل إنتاجية - اســـتقراء ومعايـــشة المـــسار الوظيفى بصورة واقعية.
• تخطيط المراحـــل الوسطى ودراسة قـــضايا أواخـــر المسار الوظيفى	• استمرار التعلم والتدريب • إعادة تصميم العمل • التوسع والإثراء الوظيفى • النماذج البديلة لأداء اعمل • التخطيط للتقاعد	• <u>قضايا المسار فى المرحلة الوسطى</u> • الاختبار الحقيقى وتقرير المصير • تحليـــل الأداء الشخـــصية
• التخطـــيط لدراســـة قـــضايا الإحـــلال وإعادة تنظيم العمالة	• تجديـد مخـزون المـوارد البشرية • برامج التدريب التحويلي • نظم معلومات الوظائف • إعادة تحليل الوظائف	• <u>قضايا المسار فى المرحلة المتأخرة</u> • تقديم النصح والمشورة • الاعتمـــاد علـــى الخبـــرة

من الشكل رقم (٤/٧) يتضح أن المتطلبات التنظيمية والمتطلبات الفردية المرتبطة بتنمية المسار الوظيفي يرتبطان معا بشكل جوهري ينعكس أثره على سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية. ومن ثم لا يجب أن تدرس إحدى هذه المتطلبات بمعزل عن الأخرى ، إذ أن عملية التوافق والتكيف المطلوب إحداثها لنجاح التخطيط للمسار الوظيفي تلزم جميع الأطراف بالعمــل معــا وبــشكل متكامل، فالأفراد لا يمكنهم بناء مسارهم الوظيفي وتعظــيم طمــوحهم ورســم آمالهم المستقبلية دون الاهتمام بمراعاة المتطلبات التنظيمية المؤثرة فى كافــة مراحل المسار الوظيفي لديهم. كذلك التنظيم الناجح لا يمكنه تحقيــق أهدافــه وغاياته دون الأخذ فى الاعتبار المتطلبات الفردية لتنمية المــسار الــوظيفي. وهكذا يمكننا القول أن الضرورة تصبح ملحة لتحقيق المواءمة بين متطلبــات التنظيم ومتطلبات الأفراد للمسار الوظيفي حتى تنجح سياسات الموارد البشرية.

دور العاملين والمديرين ، والمنظمة فى تخطيط المسار الوظيفي :

يسهم كل من العاملين ، ومديريهم ، بالإضافة إلى المنظمــات فــى تحمــل مسئولية التخطيط للمسار الوظيفي ، ويتضح ذلك مما يلي :

١-دور العاملين فى التخطيط لمسارهم الوظيفي :

عند التحاق الأفراد بوظائفهم فى منظمات الأعمال يتم عقــد اتفــاق بــين الطرفين بشكل صريح أو ضمنى يتضمن هذا العقد دور المنظمة تجاه الأفراد، حيث يتضمن دعم المنظمة للأفراد والمحافظة عليهم وحفزهم للعمل بما يــؤدي لاستمرارهم فى العمل ومحافظتهم على مستوى الإنتاجية عند حدها الأقصى.

ومع ذلك يمكننا القول أن التحديات الهيكلية والتكنولوجية والاجتماعية أدت إلى تغير طبيعة هذا العقد الإجتماعي والنفسي ، فقد غدت المنظمات غير قادرة على تقديم الفرص الوظيفية الرفيعة والأمان الوظيفي الدائم ، وأصبح العــاملين أكثر استعدادا لمواجهة التحديات الوظيفية وتنوعها وتطورها وما يتطلبه ذلــك من إبداع وابتكار.

لقد اقترح العقد الاجتماعي والنفسي الجديد أن يهتم العاملون بمتابعـــة قـــيم أصحاب العمل ، ودراسة ثقافة المنظمات مما يسهم فى زيادة فرصهم الوظيفية ويعمل على تنمية وتخطيط مسارهم الوظيفي.

وبصفة عامة يجب أن يأخذ العاملين فى اعتبارهم عدة نقاط عند التخطـــيط لمسارهم الوظيفي من بينها :

- الأخذ بزمام المبادرة للتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم من خلال التغذيـــة المرتدة من المديرين والزملاء.
- تحديد المرحلة التنموية التالية من مسارهم الوظيفي وبيان متطلباتها.
- إعداد بيان بمجالات وفرص التعلم والعمل على اكتسابها بصورة مرتبة تبدأ بالمهم فالأهم
- التفاعل مع العاملين فى مختلف مجموعات العمل داخل وخـــارج المنظمـــة لاكتساب مهنية الأداء والوصول إلى مراكز القوة الوظيفية.

٢ – دور المديرين فى التخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

بصرف النظر عن المنهج الرسمي لنظم تخطيط المسار الوظيفي التى تطبقها المنظمة ، فإن المديرين يمارسون دورا جوهريا فى عملية تخطـــيط المـــسار الوظيفي ففي معظم الحالات نجد أن العاملين ينظرون إلى مديرهم باعتبـــارهم مرشدين وموجهين لمسارهم ، لماذا ؟ لأن المديرين عادة هم الذين يقيمون أدائهم ويؤثرون فى تنقلاتهم وترقيتهم. بالإضافة إلى أن المديرين هم غالبا المـــصدر الرئيسي لمعلوماتهم عن المراكز ومواقع القوة الممكنة وبرامج التدريب المختلفة وفرص التنمية المناسبة. ولكن لسوء الحظ فإن بعض المديرين قـــد يتجنبـــون الدخول فى أنشطة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين معهم ، وذلك لإحساسهم بأن هؤلاء العاملين غير مؤهلين ، أو لأن وقتهم لا يسمح بمساعدة مرؤوسيهم لبحث ودراسة أبعاد تخطيط المسار ، هذا بجانب افتقاد المديرين للمهارات الشخصية المطلوبة لفهم ولتحليل قضايا وأبعاد تخطيط المسار الوظيفي.

وحتى يتمكن المديرون من مساعدة العاملين فى دراسة المسائل الخاصـــة بتخطيط مسارهم الوظيفي ، فيجب أن يلعبوا عدة أدوار على قدر كبيـــر مـــن الأهمية ، وتتمثل هذه الأدوار فى الآتي :

أ- **التدريب والتعليم Coach** : على المدير التعرف على قـــدرات العـــاملين ، ومناقشتهم فى كيفية تنميتها ، والاستفادة من نقاط قوتهم ودعمها ، وتحجـــيم نقاط ضعفهم وعلاجها.

ب- **التقييم والمتابعة Appraiser** : يجب على المدير التأكد من فهم العـــاملين لنتائج أدائهم ، ومدى مسايرتها لمعايير المنظمة ، مما يفرض عليهم تقيـــيم أداء مرووسيهم ومناقشتهم باستمرار فى مجالات تطوير وتحسين الأداء مما يدعم تخطيط المسار الوظيفي

ج- **الإرشاد والتوجيه Adviser** : يجب على المدير الإنصات إلى مقترحـــات وشكاوي مرؤوسيه ومناقشتهم فيما يمكن أن يقدمونه من آراء ومقترحـــات تفيدهم فى تحسين مسارهم ووضعهم فى الصورة التى يرضون عنها.

د- **القيام بدور الجماعة المرجعية Refferral Agent** : يمكن للمدير أن يقف إلى جوار مرؤوسيه باعتباره من الجماعات المرجعية التى يثق فيها الموظف ويعتمد عليها.

والخلاصة أن المدير **يمكنه تنمية المسار الوظيفي** من خلال :

- الاهتمام ببحث بالمزايا والفوائد المرتبطة بعمل الأفراد ، وكيفية تأثيرها على مسارهم الوظيفي.
- اتفاق المديرين ومرؤوسيهم على دراسة وتحليل الخطوات التالية لتنمية المسار الوظيفي.
- تعريف العاملين بمستويات أدائهم ومتطلبات تطويرها وتحسينها وطرح الخيارات الممكنة لذلك.

⊙ اتفاق المديرين ومرؤوسيهم على كيفية إشباع احتياجـــات المرءوســـين لمواجهة متطلبات وظائفهم الحالية

⊙ تحديد المديرين لطبيعة الموارد التى تسهم فى تحقيق الأهداف المطلوبة.

٣- دور المنظمة فى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

تعد المنظمة مسئولة عن توفير التجهيزات ، وإمـــداد العـــاملين بمختلـــف الموارد المطلوبة لتنمية مسارهم الوظيفي ، ومن بين هذه التجهيزات والموارد :

أ- عقد اللقاءات وورش العمل لمناقشة مـــسائل وقـــضايا تخطـــيط المـــسار الوظيفي وبحـــث كيفيـــة وضـــع الأهـــداف والقيـــام بـــالتقييم الـــذاتي الأمثل ... وعيرها.

ب- إعداد مراكز أو نظم معلومات تخطيط وتنمية المسار الـــوظيفي إذ تقـــوم المنظمة بتوفير المكان أو قاعدة البيانات التى توفر للعاملين ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة والبرامج التدريبية والتنموية.

ج- إعداد الأدلة والنشرات المتعلقة بتخطيط المسار الـــوظيفي.حيـــث تقـــوم المنظمة بطبع ونشر الأدلة التى تحتوى علـــى سلـــسلة مـــن التمـــارين والاختبارات والمناقشات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

د- إنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بتخطيط المسار يعمل مـــن خـــلال هذه الوحدة مهنيون ومستشارون يهتمون بقضايا العمل وتقديم المـــشورة للعاملين.

هـــ- الاهتمام بدراسات تغيير المسار إذ تهتم المنظمة بتحليـــل عمليـــة تغييـــر المسار عندما تقتضي الظروف ذلك أو يرغب أحد العاملين فـــى إجـــراء عملية التغيير ويحتاج الأمر فى هذا الصدد إلى دراسة المهارات المطلوبة لإتمام عملية التغيير ، كالانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية أو العكس.



الفصل الثامن

تقييم وتطوير أداء العاملين

✍ **بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية :**

- مفهوم تقييم الأداء وخصائصه .
- استخدامات تقييم الأداء .
- المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء .
- إدارة نظام تقييم الأداء .

مقدمـــــة :

بذل الكتاب والباحثون إلي جانب العاملين والممارسين فـــي مجـــال إدارة الموارد البشرية ، وعلم النفس والسلوك الإداري والتنظيمـــي ، جهـــداً كبيـــراً واهتماما بالغاً بنظم تقييم الأداء كأسلوب لقياس الإنجاز. ويتمثل الهدف من نظم تقييم الأداء في قياس أداء الأفراد العاملين بصورة موضوعية وصادقة ، والعمل علي تطوير أداء هؤلاء الأفراد مستقبلا فإننا لا نتصور أن يتم عمـــل مـــا دون التعرف علي حدود إنجازه ، ومدى النجاح أو الفشل في تحقيـــق أهدافـــه . ولا نعتقد أن يبذل الأفراد جهودهم ، ويقدمون قدراتهم ومهاراتهم ويمضون أوقـــات حياتهم دون الوقوف علي إسهاماتهم والأبعاد المختلفة لأدوارهم ، من هنا تأتى أهمية وجود نظام لتقييم الأداء، ثم العمل علي إدارته بشكل فعال ، ولذلك سوف نناقش في هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **مفهوم تقييم الأداء وخصائصه .**
- **استخدامات تقييم الأداء .**
- **المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء .**
- **إدارة نظام تقييم الأداء .**
  - **تخطيط نظام تقييم الأداء وتصميمه .**
  - **تنظيم عمليات تقييم الأداء .**
  - **توجيه المقيمين وتدريبهم .**
  - **مراجعة وتقييم نظام تقييم الأداء .**

مفهوم نظام تقييم الأداء وخصائصه :

يعد تقييم أداء العاملين وظيفة جوهرية وحاسمة من **وظائف إدارة الموارد البشرية** ، إذ أن الأداء يمثل واحداً من النتائج الهامة التي تربط بين الأفراد ، والوظائف ، والمنظمة ، والبيئة ، وتقييم الأداء هو الأداة التي من خلالها يتم قياس جودة العمل وكيفية تطويره . كما يعد نظام تقييم أداء العاملين من الخطوات الأساسية في **نظام الإنتاج والعمليات** في المنظمة ، فلقد عُيّن العاملين في منظماتهم لإنتاج السلع والخدمات ، وليبقوا وينموا ويزدهروا في عملهم ، ويجب علي المنظمات أن تقيس أدائهم وتتعرف علي مستوياته لتتأكد من أن إنتاجيتهم تساير المستويات المقبولة .

ويمكن القول أن تقييم الأداء يمثل الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة ، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات : تطوير أداء العاملين بالوظيفة ، بالإضافة إلي إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلي تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلي معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة والحكم علي الأداء لبيان مدى التقدم في العمل ، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة .

ويعرف بيتش Beach تقييم الأداء بأنه : " **العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل** " .

ويهتم هذا التعريف بضرورة وجود إجراءات منظمة متعارف عليها وواضحة لعملية تقييم الأداء ، هذا ، ومع أهمية هذه الوظيفة للوقوف علي شكل الأداء في الماضي إلا أن أهميتها تزداد لتنمية وتطوير الأداء في المستقبل .

إن المنظمات التي تسعى لتحقيق المزايا التنافسية من خلال أداء العاملين بها يجب أن تكون قادرة علي إدارة سلوك وتصرفات جميع العاملين بها ، حتى يمكنها تحقيق النتائج المنشودة .

وتعد إدارة الأداء واحدة من أهم التحديات التي تواجه المديرين .ويمكن تعريف عملية إدارة الأداء من وجهة نظر Raymond Noe وزملاءه بأنها : " العملية التي من خلالها يتأكد المديرون أن الأنشطة التي يمارسها العاملين ، والمخرجات التي يحققونها تتطابق مع الأهداف التنظيمية السابق تحديدها " ويتكون نظام إدارة الأداء بناء علي هذا التعرف من ثلاثة أجزاء : تعريف الأداء ، قياس الأداء ، معلومات التغذية المرتدة . فأولا : نظام إدارة الأداء ينشد **إعداد وبيان الأداء المتوقع والمناسب للمنظمة** بناء علي أهدافها وأغراضها ويبنى ذلك علي ضوء تحليل الوظيفة ، وثانياً : **قياس الأداء الحالي** من خلال عملية تقييم الأداء ، التي تسهم في التعرف علي مدى مسايرة الأداء الفعلي للعاملين للأداء السابق التخطيط له ، وثالثاً : إمداد العاملين **بالتغذية المرتدة** ، وذلك من خلال دورة التغذية المرتدة للأداء ، لكى تمكن الأفراد من إعادة ضبط أدائهم مع ما تنشده الأهداف التنظيمية .

ويرى Werther & Davis أن تقييم الأداء يعبر عن : " العملية التي تقوم المنظمات بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين بها والتي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون ، والمديرون وإدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المنظمة ".

ويتبين من هذا التعريف أن تقييم الأداء يمثل العملية التي من خلالها يتم التعرف علي الأداء ، وقياس مدى التزام العاملين بسلوكيات العمل المفروضة وتحقيق النتائج المحددة خلال فترة زمنية معينة .

ويشير كل من Hall & Goodale إلي تقييم الأداء علي أنه : " يمثل العملية التي من خلالها تقيس المنظمة مدى جودة العمل الذي يمارسه العاملون بهـا ، ومحاولة تنمية وتطوير هذا الأداء ".

ويتضح أن هذا التعريف يهتم بتأثير عملية الأداء علي رضـاء العـاملين ومستوى روحهم المعنوية ، وتأثيرها علي مدى اعتزاز الأفراد بعملهم وتحقيق ذاتهم مما يدفعهم لتحقيق جودة العمل والارتقاء به للمستويات المنشودة كما تؤثر عملية تقييم الأداء بقوة في إحساس المديرين وشعورهم تجاه مرؤوسيهم بمـا يدعم العلاقات فيما بينهم. وتعد عملية تقييم الأداء أيضاً عنـصراً مـؤثراً فـي عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إذ تعكس مدى حـرص الأفـراد علـي تخطيط وتنمية مسارهم الوظيفي .

وهكذا يمكننا القول أن تقييم أداء العاملين يهتم بالأبعاد التالية :

- تحديد معدلات ومعايير للأداء واضحة ومفهومه وموضوعية .
- رصد وتحليل مستويات أداء العاملين .
- قياس كفاءة أداء الفرد للتعرف علي أوجه القوة والضعف .
- الاهتمام بالتعرف علي مدى أداء الفرد لواجبات وظيفته .
- ملاحظة سلوك الفرد واتجاهاته وأثر خصائصه الشخصية علي أدائه
- ضرورة تحديد فترة زمنية معينة لتقييم الأداء .
- يهدف تقييم الأداء إلي بيان موقف العاملين في الماضي كما يهدف لتنميـة وتطوير الأداء المستقبلي .

وبناء علي ما سبق نجد أن نظام تقييم أداء العاملين يجب أن يتـسم بعـدة خصائص تمكنه من تحقيق الأهداف التي وضع مـن أجلهـا ، **ومـن أهـم خصائص نظام تقييم الأداء الفعال ما يلي :**

١- **أن يكون صادقاً** ، بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقـة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال .

٢- **أن يكون ثابتاً ويمكن الاعتماد عليه** وهذا يشير إلي قدرة نظام التقييم علي التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعنى ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة حتى إذا تعددت مصادر تقييمه .

٣- **القبول من المقيمين** ، ويدل ذلك علي ضرورة تقبل الأفراد لهــذا النظــام وللنتائج المترتبة علي تطبيقه ، ومن ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفــراد فــي تصميم النظام وتطويره مما يدعم ويضمن فعالية تطبيقه .

٤- **العدالة والحساسية** : ويعنى ذلك قدرة النظام علي التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد ، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي. علي أهداف الفرد وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم .

٥- **الموضوعية** ، وهذا يعنى أن يكون النظام عملياً مما يضمن قبوله والاقتناع بفائدته من قبل الإدارة العليا وأطراف التقييم .

٦- **العلنية** ، يجب أن يكون نظام التقييم علنياً وليس سرياً ، وهــذا يتــضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقــب إجــراء التقيــيم ، ويترتب علي ذلك احتمال الاعتراض علي النتائج وتحليها من خلال نظام الاتصالات المفتوح بين أطراف نظام التقييم.

استخدامات تقييم الأداء :

تستخدم إدارة الموارد البشرية المعلومات التي تنتجها علميــة تقيــيم الأداء لخدمة العديد من سياسات المنظمة بوجه عام وسياسات الموارد البشرية علــي وجه الخصوص ، والتي من بينها : سياسة الاستقطاب ، وسياســة التــدريب والتنمية ، وسياسة الاختيار والتعيين وسياسة النقل والترقية والسياسات الأخرى .

وبناء علي ذلك نجد أن التقييم الرسمي مطلوب لمساعدة المديرين في اتخاذ معظم القرارات المرتبطة بالموارد البشرية ، ففي دراسة لــــ ٣٢٤ منظمــة بمنطقة ساوثرن بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية اتضح أن ٩٤% من تلك الشركات لديها نظم تقييم رسمية ، كما أوضحت نتائج هذا البحــث أن

أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء تمثلت فيما يلــي : ٧٤,٩% فــي مجــالات المكافآت والحوافز . ٤٨,٤% في مجالات تحسين الأداء وتنميتــه . ٤٠,٤% في مجالات التغذية المرتدة . ٤٠,١% في المجالات المتعلقة بالنقل والترقيــة. ٣٠,٢% في مجالات سجلات الأفراد .

وفيما يلي نلمح لأهم مجالات استخدام تقييم الأداء :

١ – **تطوير وتنميــة الأداء** : فنتائج التغذية المرتدة عن الأداء تسمح للمــديرين والمسئولين عن الأفراد بالوقوف علي التصرفات المناسبة والسلوك الواجب إتباعه لتحسين وتنمية الأداء .

٢– **تنظيم المكافآت** : تسهم نتائج تقييم الأداء في مــنح العــاملين الممتــازين مكافآت وحوافز لقاء أدائهم ، مما يدفع من هم أقل مستوى إلي بذل كل من في وسعهم للوصول إلي المستوى الأفضل ، وكلما كانــت نتــائج التقيــيم موضوعية ودقيقة أدى ذلك إلي وصول المكافآت والحــوافز إلــي مــن يستحقها ، وأصبح التقييم حافزاً حقيقياً للعاملين .

٣– **اتخاذ قرارات النقل والترقية** : يمكن الاسترشاد بنتائج تقييم الأداء ، في اتخاذ قرارات النقل والترقية إذ تجرى المقارنة بين النتائج ومتطلبات الوظائف التي يتم البحث للنقل إليها سواء كانت تلك الوظائف علي نفس المستوى أو لمستوى أعلي في المرتبة ، وبناء علي نتائج المقارنة يتقرر البقاء أو النقل أو الترقية .

٤ – **التدريب وتنمية الكفاءات** : تتيح نتائج تقييم الأداء التعرف علي نقاط القوة والضعف وبذلك تعمل الإدارة والموظف علي علاج نقاط الــضعف مــن خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات البرامج التدريبية وموضوعاتها والزمن المناسب لها ممــا يــساعد علــي التخطــيط الفعــال للبــرامج التدريبية .وتؤدى معرفة نقاط القوة إلي العمل علي تــدعيم تلــك النقــاط وتثبيتها والمحافظة عليها وبيان كيفية تنميتها وزيادتها مستقبلا .

٥- **تخطيط وتنمية المسار الوظيفي** : تعد بيانات تقييم الأداء بمثابة الخطـوط المرشدة لقرارات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين والتي بناء عليها يرسمون الخط الوظيفي لمسار حياتهم في المنظمة من خلال التدرج فـي الأنشطة والوظائف المختلفة .

٦- **عمليات الاختيار التعيين** : تفيد نتائج تقييم الأداء في الحكـم علـي مـدى سلامة أسلوب الاختيار والتعيين ومن ثم العمل علي تحسينه وتطويره بمـا يحقق وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة والتي يستطيع أن يعطـى فيها بكفاءة وفعالية .

٧- **تصحيح المعلومات** : إن الاعتماد علي معلومات غير صحيحة يمكـن أن يقود المنظمة إلي سوء تخطيط الموارد البشرية ، أو تعيين غير مناسـب ، أو ترتيب غير ملائم ، أو غير ذلك من القرارات التي لا تتفق مع أهـداف إدارة الموارد البشرية ، وتعمل نتائج تقييم الأداء علي إعـادة تـصحيح المعلومات وتحليلها وتزويـد الإدارات والأقـسام الأخـرى بالمعلومـات الصحيحة بما يؤدى لبناء نظام سليم لمعلومات الموارد البشرية .

٨- **تصحيح أخطاء تصميم الوظائف** : قد يمثل الأداء السيئ انعكاسا وعلامة علـي سوء تصميم الوظائف ، ويعمل تقييم الأداء علـي مـساعدة الإدارة لتـشخيص وتحديد الأخطاء التي أدت إلي سو التصميم، ومن ثم سوء الأداء .

٩- **إتاحة الفرص العادلة للعاملين** : يعد تقييم الأداء الجيـد بمثابـة القيـاس الحقيقي للأداء الوظيفي وعليه يمكن استخدام نتائجه في اتخـاذ قـرارات الإحلال بصورة موضوعية لا تعتمد علي التمييز في المعاملة تبعاً للنواحى الشخصية والذاتية .

١٠- **دراسة أثر العوامل الخارجية** : يتأثر الأداء أحياناً بالعوامل التي تقع خارج بيئة العمل مثل الأسرة ، والنواحي المالية ، والنواحي الصحية وغيرها من المتغيرات الشخصية والاجتماعية . فإذا لم تدرس وتحلل هذه العوامل من خلال نظم تقييم الأداء فإن الأداء سيتدهور نتيجة عوامل لا ترتبط ببيئة العمل الداخلية .

المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء :

تتعدد المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الأداء ممـــا يفقـــدها موضـــوعيتها وعدالتها، ويمثل التحيز BIASE العامل الجوهري وراء غالبية هذه المشكلات، ويحدث التحيز نتيجة تأثر المديرين بالاتجاهات والنواحي العاطفية ، ويبدو ذلك في أشكال متعددة من بينها تأثير الهالة ، وخطأ النزعـــة المركزيـــة ، وإتبـــاع سياسة واحدة تميل للتساهل واللين التام أو الحـــزم والـــصرامة الكاملـــة ، أو التوسط، هذا إلي جانب التحامل علي المرؤوسين لاختلاف القـــيم والأغـــراض الشخصية ، أو الثقافة المتباينة ، **وفيما يلي نلقى الضوء علي بعض مـــشكلات تقييم الأداء .**

١- **التأثر بالهدف من إجراء التقييم** : قد يؤثر الهدف من التقييم علي اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقـــد يـــدفع ذلـــك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقي، بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية فقد يعطى المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجتهم للتدريب ولعـــلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرب المدير علي عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء علي المعدلات المحددة للوقوف علي نقاط القوة والضعف .
٢- **التساهل واللين أو التشدد والصرامة** : عند تقييم أداء العاملين قـــد يميـــل بعض المديرين إلي التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية إرضاء للجميع ومراعاة للحالات الإنسانية والرغبة فـــي عـــدم إيـــذاء المـــشاعر والأحاسيس هذا بالإضافة إلي تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة . وعلي عكس ذلك قد تجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها .
٣- **النزعة المركزية** : ويشير ذلك إلي ميل المديرين لإعطاء درجة متوســـطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم وذلك بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة اعتقادا منهم أن ذلك أفضل ، بالإضافة إلي تكاسلهم في البحـــث والتحليـــل

والتحري الدقيق لإنجازات مرؤوسيهم، وقد تؤدى مثل هذه الأخطاء إلـى غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقدمهم في مسارهم الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوى الإنتاج العادي .

٤- **تأثير الهالة** : ويدل ذلك علي تأثر المدير بعامل معين في مرءوسيه مما يجعله يبنى تقييمه الكلى بناء عليه فإذا تميز أحد المرؤوسين بنقطة قوة معينة تجد المدير يعكسها علي جميع الجوانب التي يقيمها لدى هذا المرؤوس والعكس صحيح إذا وجد نقطة ضعف أو بعض الصفات أو التصرفات السلبية تجده يعكسها علي السلوك العام للموظف ونتيجة لعدم موضوعية الأحكام السابقة والتحيز اللاإرادي الذي يقع فيه المدير ، يجب عليه ألا يسمح لانطباع معين عن أحد مرؤوسيه أن يؤثر في حكمة علي باقى العناصر بموضوعية ومن ثم يجب أن يعيش المقيم كل عنصر بصفة مستقلة عن جميع العناصر الأخرى .

٥- **خطأ الانطباع الأول** : يقع الكثيرون تحت مظلة خطأ الانطباعات الأولى ، خاصة إذا اشتمل تفسيرها علي تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين فالموظف الذي أنجز بطريقة طيبة في أحد المرات ، أو حضر مسرعاً ، أو التزم بمواعيد الإنجاز قد يترك انطباعا أولياً لدى مديره بالجدية والحماس والسرعة ، ويجب علي المديرين أن يؤسسوا قراراتهم وتقييمهم علي معلومات دقيقة وصادقة فالتقييم السيئ يترتب عليه قرارات غير عادلة قد تضر بالمنظمة والعاملين .

٦- **التشابه والتقارب مع المقيم** : ويشير ذلك إلي ميل المدير عند تقييم أداء مرؤوسيه إلي من هم علي شاكلته ويسيرون علي دربه أو يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم . وهنا يجب علي المديرين أن يستشعروا أهمية المبادأة والإبداع في العمل والتقييم الموضوعي بعيداً عن مقارنة الأفراد بالذات والبحث عن نقاط الالتقاء والتشابه ، فقد يسوق هذا للجمود وعدم المرونة

٧- **خطأ الاختلاف والتباعد** : تبنى بعض التقييمات الخاطئة علـي اتجاهـات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتحيزه أو تحامله عليهم وذلك لكـونهم يختلفون معه في الفهم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد ... أو في بعض خصائصهم الديمغرافية ... وهنا يمكننا القول أن المدير العادل يجب أن يبنى تقييمه للأداء علي أسـس موضـوعية لا تركـز علـي الحالـة الاجتماعية أو السن أو الديانة أو المكانة أو القرابة ... الخ .

٨- **عدم فهم المقيمين لمعايير التقييم وكيفية قياسها** : يضيق فهم بعض المـديرين عن استيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل القدرة الإبداعية ، القدرة التحليلية ، والتعاون والمبادأة ، هذا بالإضافة إلي غموض مدلول عملية القياس بالنسبة لهم، فإذا اشتمل المقياس علي معايير مثل : متميز ، جيد ، مقبول، ضعيف فإنـه قـد يصعب السيطرة علي حدود كل منها ومعناها بدقة .

ومن أهم أسباب فشل أنظمة تقييم الأداء في المنظمات المصرية ما يلي :

١- استخدام المنظمة لنموذج واحد لتقييم أداء كل العاملين بها رغـم اخـتلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية .

٢- تباعد معايير التقييم عن أهداف العمل ونتائجه ، والتركيز علـي معـايير هلامية غير دقيقة ، ليس لها علاقة واضحة بأداء الفرد .

٣- التساهل الزائد من قبل المديرين في منح تقديرات عالية لأداء مرؤ سيهم .

٤- الإخراج السيئ لنماذج تقييم الأداء من حيث شكلها وطباعتها وخلوها مـن التعليمات اللازمة لاستيفائها .

٥- إهمال إدارات الأفراد في مراجعة دقة التقديرات التي يمنحها المديرين لمرؤوسيهم.

٦- عدم وجود أنظمة جيدة لأخبار المرؤوسين بنتائج التقييم .

٧- خوف المديرين من أن يقيموا أداء مرؤوسيهم بشكل واقعي .

٨- ميل لجان التظلم إلي محاباة العاملين دون موضوعية مما يقوض النظام .

٩- عدم استخدام نتائج التقييم في الاستخدامات المتعددة له .

١٠- الشك وعدم ثقة المديرين في النظام .

ولقد دلت الدراسات علي أن هناك بعض **النقاط الواجب مراعاتها** لتقليل حدوث مشكلات وأخطاء تقييم الأداء من بينها :

١- تدريب المقيمين تدريباً شاملاً والتأكد من معرفتهم بمعدلات ومقاييس الأداء.
٢- الحرص علي علانية التقييم .
٣- استخدام المقابلات التقييمية .
٤- تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة .
٥- استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء .

هذه العناصر وغيرها تسهم في تخفيض معدل ارتكاب أخطاء ومشكلات التقييم مما يؤدى بدوره لزيادة فعالية عملية تقييم الأداء .

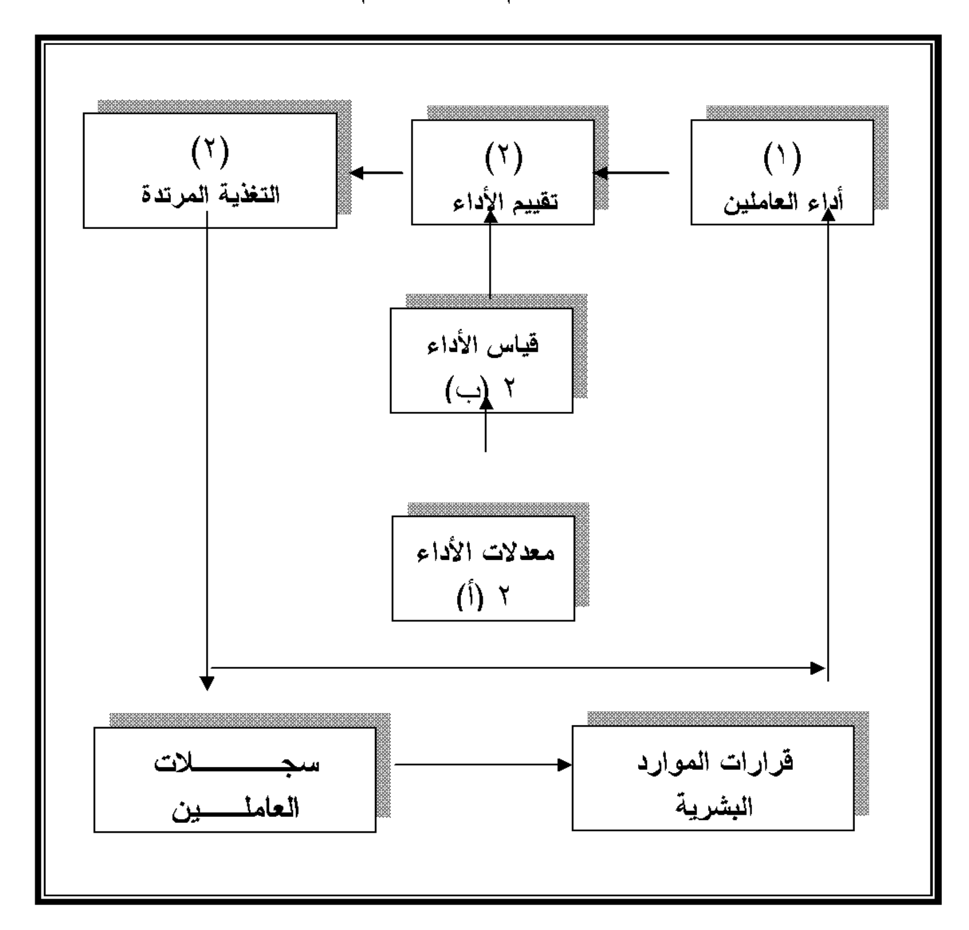
إدارة نظام تقييم الأداء

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم إدارة نظام لتقييم أداء العاملين في المنظمة، بما يضمن اتساق وتوحد النظام ، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لتنمية وبحث المداخل والأساليب المختلفة لتقييم أداء الوظائف والمديرين والعاملين ، والمجموعات الأخرى بما يسهم في الوقوف بدقة علي نقاط القوة والضعف في مختلف المستويات ، ويزيد القدرة علي معالجة نقاط الضعف والتغلب عليها ويدعم نقاط القوة وينميها ، ولهذا لابد أن ترتبط عملية التقييم بتحليل الوظيفة فإذا لم يحدث ذلك فلن تتسم عملية التقييم بالموضوعية ، ولن يتحقق عنصر العدالة وإتاحة الفرص المماثلة لجميع العاملين .

ويوضح الشكل رقم (١/٨) العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء الفعال ، ويتضح من خلال هذا الشكل أن عملية تقييم الأداء عملية محورية علي قدر كبير من الأهمية فهي لا تتم إلا بعد أن يبدأ العاملون في أداء أنشطتهم هذا إلي جانب توفر معدلات ومقاييس للأداء يتم من خلالها قياس الأداء ، ومن ثم فلابد من أن تحدد أساليب تقييم الأداء علاقة الأداء بالمقاييس والمعدلات وكيفية

القياس ثم تعطى تغذية مرتدة لكل من العاملين وإدارة الموارد البشرية . وبدون التغذية المرتدة لن تتحقق عملية التحسين والتطـوير المنـشودة فـي الـسلوك الإنساني للعاملين، ولن تحصل الإدارة علي الملاحظـات الدقيقـة والتـسجيل المستمر لنظم معلومات الموارد البشرية التي تمثل قاعـدة أساسـية لقـرارات الأفراد تبدأ بتصميم الوظائف وحتى المكافآت والحوافز .

شكل رقم (٨/١)
عناصر النظام الفعال لتقييم الأداء



أولاً : تخطيط نظام تقييم الأداء وتصميمه :

تقع مسئولية التخطيط لنظام تقييم الأداء وتصميمه وتطويره في المنظمة علي عاتق إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مديري الإدارات الوظيفية الأخرى بالمنظمة ، وقد يشارك في تصميم النظام بعض الخبراء والجهات الاستشارية الخارجية التي ترى المنظمة قدرتها علي تصميم النظام المناسب للمنظمة ، وفي هذه المرحلة غالباً ما يتم دراسة وتحليل الموضوعات التالية : ١- تحديد أهداف تقييم الأداء . ٢- وضع معدلات الأداء . ٣- بيان مداخل وطرق تقييم الأداء .

١- أهداف إدارة الأداء : تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي :

أ- **الأهداف الإستراتيجية :** تعد الأهداف الإستراتيجية أول وأهم أهداف إدارة الأداء حيث تهتم إدارة الأداء بتحديد العلاقة بين احتياجات وأهداف العاملين والأهداف التنظيمية . ومن بين المداخل الإستراتيجية في هذا الصدد تحديد النتائج، والسلوكيات المرغوبة علي المدى البعيد وتحديد خصائص العاملين الضرورية التي تمكن من التطبيق الإستراتيجي، ويتطلب ذلك تنمية عمليات القياس والتغذية المرتدة التي تسهم في تعظيم النتائج علي المدى البعيد وتطور من سلوكيات الأداء.

ويمكن القول أنه ليس من السهل قياس مدى تحقق هذه الأهداف بسهولة ، ففي دراسة حديثة أجريت عام ١٩٨٥ وجد أن ١٣% فقط من الشركات التي تم استقصاء آراؤها كانت تستخدم نظم تقييم الأداء وتربطها بصورة مباشرة بالغايات والأهداف التنظيمية علي المدى الاستراتيجي .

ب- **الأهداف الإدارية :** تستخدم معظم المنظمات معلومات إدارة الأداء فيما يخدم القرارات الإدارية المتعددة والتي من بينها :

- قرارات الأجور والمرتبات .

- قرارات النقل والترقيات .
- قرارات الاحتفاظ بالعاملين أو إنهاء حياتهم الوظيفية بالمنظمات .
- قرارات تسريح العاملين بصورة مؤقتة أو دائمة .
- قرارات تحفيز العاملين لتحسين الأداء .

ويجدر بالمدير أن يتحرى الموضوعية عند إجـــراء عمليـــة تقيـــيم الأداء لمرؤوسيه حتى يمكن تحقيق تلك الأهداف الإدارية في مختلف المجالات ، وهذا يعنى البعد عن تأثير تقييمات الماضي وتأثيرات الهالـــة والتـــأثيرات النفـــسية الأخرى وغيرها من العوامل التي يمكن أن تؤدى إلي خلل عملية التقييم .

ج- الأهداف التنموية : تمثل الأهداف التنموية البعد الثالث لأهداف إدارة الأداء تلك التي تهتم بزيادة قدرات العاملين ومهاراتهم بما يؤدى لزيادة فعاليتهم في العمل. فعندما تجد المنظمة أن أداء العاملين بها لم يتحقق كما أرادت فحينئذ تسعى جاهدة لتنمية وتطوير أدائهم .

إن التغذية المرتدة عن الأداء والتي تعطى أثناء تقييم الأداء تركز علي بيان جميع النقاط وخاصة نقاط الضعف Weaknesses التي يجب تحليلها وعلاجهـــا لتنمية وتطوير أداء العاملين وهكذا يتضح أن نظم إدارة الأداء لا تهـــتم فقـــط بمجالات أداء العاملين التي تمثل الضعف أو العجز ولكنها تتطرق أيضاً لأسباب ومؤشرات هذا الضعف أو العجز ، علي سبيل المثال يمكن دراسة أسباب نقص المهارات أو مشكلة انخفاض الدافعية ، أو بعض العقبات التي تـــؤثر فـــي أداء العاملين . أو عدم الرضا عن العمل وأسباب الضغوط التنظيميـــة أو الـــصراع التنظيمي لسوء العلاقات وعدم التعاون بين الأفراد .

٢- وضع معدلات الأداء :

وهذا يعنى تحديد المقاييس والمعايير التي سيتم تقييم أداء الأفراد بناءً عليها والتي تعتمد علي دراسة وتحليل الوظائف الذي يبين الوصف التفصيلي للوظيفة وخصائص شاغلها والهدف من إنشائها والإشراف الواقع عليها، وكذلك الإشراف الذي تمارسه .

أ - خطوات تحديد معدلات الأداء :

تتمثل أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي :

(١) تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم .

- **أهداف استراتيجية** : تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع علي المدى البعيد
- **أهداف إدارية** : تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات .
- **أهداف تنموية** : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكاناته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته .

(٢) تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمعدلات المناسبة لكل فئة ، فمثلاً يمكن دراسة الفئات التالية والمعدلات المناسبة لكل فئة .

موظف البنك	مندوب مبيعات	رئيس قسم
جودة العمل	المظهر	العلاقة بالمرؤوسين
السرعة	المعلومات عن المنتجات	العلاقة بالرؤساء
الذاكرة	فن التعامل مع العملاء	العلاقة بالزملاء
التعاون	السرعة	تحقيق الإنتاجية
المظهر الحسن	الحديث	تدنية التكاليف
الصحة	نبرات الصوت	فعالية الإشراف
التحكم في الانفعال	الإقناع	الإبداع والابتكار

(٣) **تحديد عدد المعدلات وترشيد استخدامها** بحيث لا تكون أقل أو أعلي من الحد المعقول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

(٤) **تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة** بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها .

(٥) بيان **منهجية التطبيق** للحصول علي أفضل النتائج وذلك من خلال الاعتماد علي مقياس أبجدي أو رقمي أو وصفي أو مئوي .

ب- خصائص معدلات الأداء :

حتى يمكن تحديد معايير القياس لابد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم قياسها ، ويسهم تحليل الوظيفة في تحديد تلك الخصائص ومن ثم بيان نوعية الأداء المتوقع من العاملين ، وتنمية وتطوير طرق قياس الأداء الملاءمة، ويختلف الكتاب حول المعايير الواجب مراعاتها لإتمام عملية قياس الأداء بفعالية ، ولكننا نعتقد أن هناك خمسة معايير جوهرية يجب مراعاتها تلك التي تتمثل في : التوافق الإستراتيجي، الصدق ، الثبات ، والقبول ، والخصوصية .

١ – التوافق الإستراتيجي : Strategic Congruence

يشير التوافق الإستراتيجي إلي المدى الذى يهتم به معيار التقييم في إظهار مدى الارتباط بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة، وغاياتها وثقافتها فإذا كانت المنظمة تؤكد علي خدمة العملاء ، فإن نظم إدارة الأداء حينئذ ستركز علي معايير خدمة العملاء في قياس أداء العاملين بها .

إن التوافق الإستراتيجي يؤكد علي حاجة نظم إدارة الأداء لتنمية وتطوير دليل مرشد لكي تمكن العاملين بالمنظمة من المساهمة في نجاحها علي المدى البعيد ، ويتطلب ذلك نظما تحتوى علي قدر من المرونة يسمح لها بالتكييف مع متطلبات التغيير الإستراتيجي .

٢ – الصدق Validity :

يشير مفهوم الصدق إلي ما إذا كان المعيار يقيس ويقيم بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، فمعيار الطول – مثلاً – يقيس أمتار وأقدام ولا يقيس جرامات أو كيلووات ، فالمرء لا يقيس طوله بالوقوف فوق ميزان ليس في ذلك شك أو جدل. وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو التلوث. إن المنظمات تستخدم معايير لقياس الأداء يقوم المشرفين بتطبيقها في صور مختلفة للتعرف علي نتائج الأداء الوظيفي. ويرتبط الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقي للوظيفة ومعدل قياس الأداء الوظيفي .

ويحدث القصور أو النقص Deficient في عملية قياس الأداء إذا لـــم يـــتم قياس كـــل المجـــالات أو الجزئيـــات، ويـــشير التلـــوث أو فـــساد المقيـــاس Contamination إلي عدم دقة المقياس وعدم احتوائه علي كافة أوجه القيـــاس الواجبة والمرتبطة بالوظيفية. ويجب أن تسعى عمليـــة **قيـــاس الأداء لتدنيـــة التلوث** قدر الإمكان والتأكد أن المعيار الذى يستخدم في القيـــاس يقـــيس فعـــلاً المجالات المحددة المراد دراستها ولا يقيس مجالات أخرى غيرها .

٣ – الثبـــــات : Reliability :

يشير الثبات إلي مدى اتساق معيار القياس أي إمكانيـــة الاعتمـــاد عليـــه وتكرار استخدامه في القياس أي مدى الثبات في وصـــف وتفـــسير المـــديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها عن طريق معايير القياس .

حيث يثار التساؤل التالي : **هل يحصل المقـــيم علـــي نفـــس النتـــائج إذا استخدام أداة القياس أكثر من مـــرة ؟** فإذا كانت الإجابة بالإيجاب دل ذلك علي ثبات المعيار مما يدعو للاطمئنان والثقة في هذا المعيار ، أما إذا لـــم يحـــصل المقيم علي نفس النتائج فإن معيار القياس يعد غير ثابت .

٤ – القبـــــول Acceptability :

يشير إلي قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام نظام تقييم الأداء . فمع أن الكثير من معايير الأداء تتسم غالباً بالصدق والثبات ولكنها تستهلك وقت المدير وطاقاته ، ومن ثم فإنه يميل إلي رفض استخدامها .

ولهذا ينبغى أن تحظى معايير القياس بقبول كل من المـــديرين والعـــاملين وذلك بغية تطوير وتنمية أداء العاملين ، حيث توصلت نتائج العديد من البحوث إلي أن القبول كخاصية جوهرية للمعايير تؤدى لزيادة فعالية نظم تقييم الأداء .

٥ – الخصوصيــة : Specificity

تعنى الخصوصية أن تعطى معايير القياس دلائل محددة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات .

والخصوصية مهمة جداً لكل من الأهداف الإستراتيجية والتنمويـــة لإدارة الأداء. وإذا لم يكن المعيار خاص ومحدد للموظف (ماذا يجب عليه عمله ومـــا دوره لمساعدة المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية) ، سيصبح من الصعب علي المنظمة تحقيق أهدافها . وبالإضافة إلي ذلك فإذا فشل المعيار في تعريف الموظف بنقاط محددة عن مشكلات أدائه سيصير من المستحيل علي العـــاملين علاج مشكلاتهم وتصحيح أدائهم وبالتالي يؤثر علي تحقيق الأهداف التنموية .

٣- مداخل تقييم الأداء Approaches to Measuring Performance :

هناك العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها لقياس الأداء والتعـــرف علي مستوياته ، وذلك بمراعاة مختلف العوامل والمتغيرات مثل : المـــسئوليات والأعباء ، والسلوك والتصرفات ، والنتائج بالإضافة إلي ذلك فإنه يمكن قياس الأداء من خلال المداخل التي تهتم ببيان العلاقات ومقارنة الأداء بين مختلـــف العاملين ، وأخيراً يمكن تنمية وتطوير قياس الأداء بالتركيز علـــي مجموعـــة متنوعة من العوامل التنظيمية الحديثة منها مدخل إدارة الجودة الشاملة

وفيما يلي نعرض بإيجاز لمداخل تقييم الأداء والطرق التي يمكن استخدامها في كل مدخل :

المدخل الأول : المدخل المقارن : The Comparative Approach

يتكون المدخل المقارن لقياس الأداء من عدة طرق تتطلب المقارنـــة بـــين الأداء الفردي لمختلف الأفراد العاملين بالإدارة أو القسم ، ويعتمد هذا المـــدخل علي عدة طرق من بينها :

١ – طريقة الترتيب Ranking Method :

تتطلب طريقة الترتيب من المقيم أن يقوم بترتيب العاملين في إدارتـــه أو قسمه ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلي الأسوأ .

وتسمح هذه الطريقة لإدارة الموارد البشرية بالتعرف علي أن هذا الموظف أفضل من الآخرين ، ولكنها لا تعطى درجة محددة أو نقاط معينة لكل موظف فالموظف الذى يقع في المرتبة الثانية يعد أقل ممن تقلـد المرتبـة الأولـى ، وأفضل ممن يليه في المراتب . فالترتيـب هنـا يعتمـد علـي الأداء العـام والخصائص والسلوكيات بشكل إجمالي .

وقد تكون هذه الطريقة مناسبة لمواجهة تأثير الهالة ، المشكلات النفسية في التقييم كالتأثر بالحدث الأخير ويفضل أن يتم التقييم عن طريق أثنين أو أكثر من المقيمين ثم الحصول علي المتوسط وذلك لتقليل وتحجيم حالات التحفيز .

٢ – طريقة التوزيع الإجباري : Forced Distribution

تأخذ طريقة التوزيع الإجباري أيضاً شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق ، ولكن الترتيب هنا يتم للعاملين كمجموعات إذ تتطلب هذه الطريقة من المدير أن يضع العاملين لديه تحت المنحنى الطبيعي ، وعادة ما يـتم توزيـع العـاملين بصورة تقريبية كما يلي :

- ١٠% من العاملين ذوى أداء منخفض جداً .
- ٢٠% من العاملين ذوى أداء منخفض .
- ٤٠% من العاملين ذوى أداء عادى (حسب المعايير الموضوعة)
- ٢٠% من العاملين ذوى أداء مرتفع .
- ١٠% من العاملين ذوى أداء مرتفع جداً .

فقد دلت إحدى الدراسات علي سبيل المثال أن نتيجة تقييم الأداء حسب طريقـة التوزيع الإجباري كانت علي النحو التـالي :٥% أداء متميـز ، ١٥% أداء فـوق

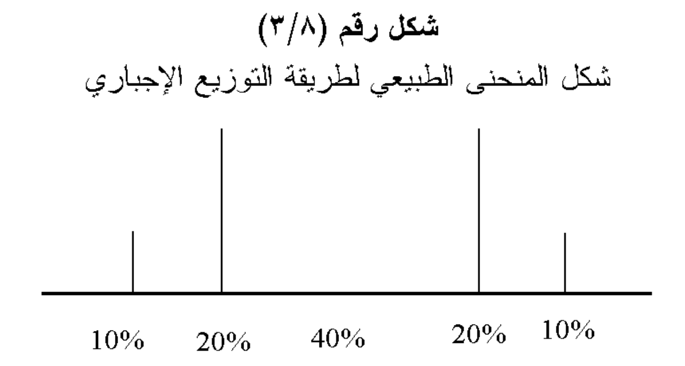
المعايير المطلوبة ، ٧٠% أداء يتفق مع المعـايير الموضـوعة ، ٨% أقـل مـن المعايير المطلوبة ، وأخيراً ٢% أداء رديء (لم يتكيف مع معايير المنظمة) .وفيمـا يلي جدول يوضح التوزيع الإجباري لعدد ١٠من المرؤوسين بإحدى الإدارات :

%١٠	%٢٠	%٤٠	%٢٠	%١٠
أفضل المرؤوسين	أعلي من العادى	المرؤوسين العاديين	أقل من العادى	أسوأ المرؤوسين
١- محمـد مصطفي	**٢- أحمد جاد ٣- السعيد بكرى**	**٤- عبد الرحمن عباس ٥- مصطفي كامل ٦- سعد فريد ٧- زغلول محمد**	**٨- محمود بسيونى ٩- علاء الموجى**	**١٠- ثابت محمود**

ويوضح الشكل رقم (٣/٨) شكل المنحى الطبيعي للتوزيع النسبي التقريبي للعاملين حسب طريقة التوزيع الإجباري.

شكل رقم (٣/٨)

شكل المنحنى الطبيعي لطريقة التوزيع الإجباري



٣- طريقة توزيع النقاط Point Allocation Method :

تتطلب طريقة توزيع النقاط من المقيم أن يقوم بتوزيع عدد محدد من النقاط علي مجموعة الأفراد العاملين تحت رئاسته ، حيث يعطى أعلي عدد من النقاط للموظف ذو الأداء الأعلى ، في حين يمنح الموظف ذو الأداء المنخفض أقــل عدد من النقاط .

وتبدو ميزة هذه الطريقة في أن المقيم يمكنه التفرقة بــين العــاملين ذوى الأداء المرتفع والأداء المنخفض ، رغم أن تأثير الهالة واحتمال التحيز من قبل المقيم يمثلان بعض عيوب هذه الطريقة .

ويوضح الجدول رقم (٨-١) مثالاً لتطبيق طريقة توزيع النقاط حيث تــم توزيع ١٠٠ نقطة علي كل العاملين تبعاً لأدائهم والموظف الذي يحصل علـــي أعلي عدد من النقاط يعد هو الأفضل وهكذا .

جدول رقم (٨-١)
نموذج لطريقة توزيع النقاط

اسم الموظف	عدد النقاط
محمد مصطفي	١٧
أحمد جاد	١٤
السعيد بكرى	١٣
عبد الرحمن عباس	١١
مصطفي كامل	١٠
سعد فريد	١٠
زغلول محمد	٩
محمد بسيونى	٦
علاء الموجى	٥

ثابت محمود	٥
الإجمالي	١٠٠

٤ – طريقة المقارنات الزوجية Paired Comparisons :

تعتمد طريقة المقارنات الزوجية علي مقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين في الإدارة / أو القسم الذين يتم تقييم أدائهم كمجموعة عمل متكاملة .

وتتم المقارنة فيما بين العاملين في الأداء بصورة كلية ، ويمثل الموظف الذي يفضل علي باقي العاملين ذلك الموظف الذي يحصل علي أعلي درجات المقارنة حسب المعايير المختارة .

ويوضح الجدول رقم (٨-٢) مثالاً لتطبيق طريقة المقارنات الزوجية . ويلاحظ أن كل فرد سيتم مقارنة أدائه مع أداء كل فرد في المجموعة ، ومع كل عملية مقارنة نكتب رقم الموظف الأفضل في الخانة التي تعبر عن كل منهما، وفي كل مرة يُفضل فيها الموظف عن غيره يحصل علي نقطة ومن ثم يمكن ترتيب الموظفين تبعاً لعدد المرات التي تم تفضيلهم فيها علي غيرهم .

جدول (٢/٨)

المقارنات الزوجية

اسم الموظف ورقمه	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- أحمد همام	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2-أحمد بكرى	-	3	4	2	2	2	2	9	2
3- عبد الرحمن عباس	-	-	4	3	3	3	3	9	3
4- مصطفي كامل	-	-	-	4	4	4	4	9	4
5- محمود بسيونى	-	-	-	-	6	5	8	9	10
6- علاء الموجى	-	-	-	-	-	6	8	9	10
7- فاروق السيد	-	-	-	-	-	-	8	9	10

8- زغلول محمد	-	-	-	-	-	-	-	9	10
9- محمد مصطفي	-	-	-	-	-	-	-	-	9
10- سعد فريد	-	-	-	-	-	-	-	-	-

مما سبق يمكن القول أن المقيم هنا يقوم بمقارنة وترتيب كل موظف مع كل موظف آخر . والموظف الأفضل يتم تحديده عن طريق عدد المرات التي ترجح فيها كفته مع الموظفين الآخرين . وبوجه عام يمكن حساب عدد المقارنات التي يمكن إجراؤها بالمعادلة التالية :

عدد المقارنات = ن (ن - ١) / ٢

حيث أن (ن) تمثل عدد الأفراد الذين سيتم ترتيبهم

= ١٠ × ٩ / ٢ = ٤٥ مقارنة

وكما يبدو فإن محمد مصطفي تم اختياره ٩ مرات كأفضل موظف في حالة المقارنات الزوجية وبذلك حصل علي أفضل ترتيب ورغم تأثير الهالة ، وتأثير آخر حدث ، وعدم إمكانية تطبيقها في حالة الأعداد الكبيرة ، كمآخذ علي هذه الطريقة إلا أنها تتغلب علي حالات التساهل واللين ، والشدة والصرامة وأخطاء النزعة المركزية ، لأن بعض الموظفين يجب أن يحصلوا علي الدرجة الأعلي من الآخرين مع استمرار إجراء عمليات المقارنة .

المدخل الثاني : مدخل الخصائص : The Attribute Approach :

يركز مدخل الخصائص في تقييم أداء العاملين علي الخصائص المميزة للأداء عند الأفراد بما يؤدى لنجاح المنظمة ، وتعمد الطرق التي يشملها هذا المدخل إلي تحديد وتعريف الخصائص أو السمات Characteristics or traits التي سيعتمد عليها ، ومن بينها مثلاً المبادرة ، القيادة ، التعاون ...، ومن أهم الطرق التي يمكن الاستعانة بها تبعاً لهذا المدخل :

١- مقياس الرتب البياني Graphic Rating Scales

ويعد مقياس الرتب البياني الشكل الأكثر استخداما وتطبيقاً من أشكال مدخل الخصائص وذلك لسهولة تطويره واستخدامه ومن أهم **مزايا** هذا الأسلوب .

- ظهور جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد في استمارة واحدة .
- إمكانية استخدام المقياس الواحد لقياس أداء جميع الأفراد بموضوعية .

ولكن يؤخذ عليه :

- تأثير خبرة وثقافة المقيم واتجاهاته الشخصية مهما كان توصيف الأرقام أو الحروف الأبجدية أو الوصفية دقيقاً فإنه لن يكون واحداً لجميع المقيمين .
- احتمال تأثير المقيم بالأبعاد المختلفة لتأثير الهالة Halo Effect

٢- أداة القياس المختلط **Mixed Standard Scales**

تم تنمية هذا الأسلوب كأداة للتغلب علي المشكلات التي صاحبت تطبيق أسلوب الرتب البياني . ولتطبيق هذا الأسلوب يجب تعريف أبعاد الأداء المناسبة ثم تنمية قائمة مقسمة إلي أداء جيد ومتوسط وردئ لكل بند من بنود القائمة . هذه القائمة مختلطة لعدة أشكال من التقييم .

إن المقيم يستكمل قائمة التقييم بالإشارة إلي أداء الموظف من خلال وضع علامة (+) أو (٠) أو (–) ويستخدم مفتاح خاص لاستمارة التقييم الخاصة بالأداء بالنسبة لكل بعد من الأبعاد ، فمثلاً إذا حصل الموظف علي ثلاث علامات (+) فإنه يحصل علي ٧ درجات ، أما إذا حصل علي تقدير مرتفع (+) وآخر متوسط (٠) وثالث منخفض (–) فإنه يحصل علي ٥ درجات، وإذا كان التقدير ثلاث علامات (–) فإنه يحصل علي درجة واحدة.

ويلاحظ أن أسلوب القياس المختلط قد تم تنمية وتطويره بناء علي أساس القياس الذي يعتمد علي الخصائص والسمات ولهذا فإنه يحتاج إلي بيان دليل مرشد لكيفية الاستخدام حتى يمكن الحكم الصحيح علي سلوك وتصرفات الموظف.

٣- قائمة الأوزان المرجحة : Checklists :

تتطلب طريقة قائمة الأوزان المرجحة من القائم بالتقييم اختيار الكلمات أو الجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه. وتقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة المقيم أو بدونها بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة.

وتبين النتائج إجمالي الأوزان بقائمة الأوزان المرجحة والتي تظهر بصفة عامة الصورة النهائية لتقييم أداء الموظف . ومن بين **مزايا طريقة الأوزان المرجحة** إنها اقتصادية ، ويمكن إدارتها بسهولة ، وتتطلب قدر ضئيل من التدريب للمضنين حتى يمكنهم استخدامها ، هذا إلي جانب إنها نمطية .

أما عن **عيوب هذه الطريقة** فيمكن بيان أهمها علي النحو التالي :

* إمكانية تحيز المقيم (خاصة تأثير الهالة) .
* استخدام المعايير الشخصية بدلا من معايير الأداء .
* سوء فهم بعض المعايير بالقائمة .
* الاستخدام الخاطئ للأوزان بإدارة الموارد البشرية .

ويوضح الشكل رقم (٥/٨) نموذجاً لقائمة الأوزان المرجحة .

المدخل الثالث : المدخل السلوكي The Behavioral Approach :

يهتم المدخل السلوكي في تقييم أداء العاملين بدراسة وتحليل والتعرف علي سلوك العاملين وتحديد تصرفاتهم الفعالة فيما يتعلق بوظائفهم وأعمالهم، ويندرج تحت هذا المدخل الطرق التالية :

١- **طريقة الأحداث الحرجة** : Critical Incidents : تعتمد هذه الطريقة علي إلمام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك مرؤوسيه الخاص بعملهم ، ولذا تتطلب طريقة الأحداث الحرجة من المديرين الاحتفاظ بسجلات يدونون بها الأحداث الجوهرية الفعالة وغير الفعالة المتعلقة بأداء العاملين بإدارتهم .

شكل (٨/٥)
نموذج قائمة الأوزان المرجحة

الاسم : .... تاريخ
التعيين : ....
الوظيفة الحالية : .... الراتب
الأساسي : ....
التقرير السنوي عن الفترة من / / ١٩م حتى / / ١٩م

مواد التقدير	عناصر التقدير	الدرجة المقررة	تقدير الدرجات	
			الرئيس المباشر	المدير
العمل والإنتاج	الجهد والنشاط	١٥		
	سرعة الإنجاز	١٥		
	كمية الإنتاج	١٠		
	التعاون مع العملاء والرؤساء	١٠		
	القدرة على التصرف	٥		
	المجموع	٥٥		
المواظبة	حرصه على أوقات العمل الرسمية وعدم التغيب	١٥		
	حرصه على عدم تجاوز الأجازات	٥		
	المجموع	٢٠		
الصفات	المظهر والشخصية	١٠		
	الأخلاق والسمعة	١٠		
	المزاج والطباع	٥		
	المجمـــوع	٢٥		
	المجموع الكلي	١٠٠		

التقييم العام

من ٩٠ إلى ١٠٠ درجة ممتاز ☐ — من ٨٠ إلى ٨٩ درجة جيد جداً ☐ — من ٧٠ إلى ٧٩ درجة جيد ☐ — منن ٥٠ إلى ٦٩ درجة متوسط ☐ — أقل من ٥٠ درجة ضعيف ☐

الرئيس المباشر : .... التوقيع : ....   المدير : .... التوقيع : ....
خاص باستخدام إدارة الأفراد :   ....

تسهم هذه الأحداث في إعطاء تغذية مرتدة للعاملين عن سلوكهم وتصرفهم المقبول ، وذلك المرفوض ويحتاج إلي تعديل ، لذا نجد أن بعض المديرين يحتفظون لديهم بمذكرات تفصيلية يوميه أو أسبوعيه عن تصرفات مرؤوسيهم .

ويتم تقييم الأفراد بناء علي طريقة الأحداث الحرجة بمتابعة رصد نتائج تصرفاتهم وسلوكهم بسجلات تبين الحدث وكيفية التصرف ، والتاريخ ، والنتائج الإيجابية والسلبية ، ويوضح الشكل رقم (٦/٨) نموذجاً لسجل الأحداث الحرجة لأحد العاملين فيما يتعلق بقدرته علي حل المشكلات واتخاذ القرارات . ومن **مزايا** طريقة الأحداث الحرجة ما يلي :

- تزويد المقيم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمرؤوسيه.
- تحفيز المقيم علي التفكير في قياس أداء مرؤوسيه علي فترات متتالية من العام وليس في نهايته فقط .
- وقوف المرؤوس علي أمثلة محددة لأدائه الجيد وأدائه السيئ مما يساعده علي التخطيط لتصحيح أوجه النقص وعلاج القصور .

ومع أهمية هذه الطريقة وتعدد مزاياها فإنه **يصعب** استخدامها للمقارنة والمفاضلة فيما بين العاملين لأن الحادثة تخص تصرف مرؤوس بذاته فقط ، وليس معروفاً تصرف الآخرين إذا ما تعرضوا لنفس الحادثة كما أنها لا تصلح للاستخدام في قرارات الترقية أو زيادة المرتبات .

الشكل رقم (٨/٦)
نموذج لطريقة الأحداث الحرجة
للسلوك الوظيفي الخاص بحل المشكلات واتخاذ القرارات

الاسم : .... الإدارة :............................
الوظيفة :............................ التاريخ : من / / إلي / /

عوامل التقييم	التقييم	
	+	–
– قدرته علي تحليل المشكلة		
– قدرته علي تشخيص المشكلة بدقة .		
– قدرته علي تحديد بدائل حل المشكلة		
– القدرة علي تكوين حلول ابتكاريه وأفكار ومقترحات جديدة		
– القدرة علي اتخاذ القرارات الرشيدة		
– القدرة علي السيطرة علي عنصر التكاليف		
– مدى الاعتماد عليه في تجهيز المعايير الدقيقة لاتخاذ القرارات الفعالة		
– استشعار أهمية جودة القرار علي المدى البعيد		

٢ – المقياس السلوكى المتدرج : Behaviorally Anchored Rating Scales: (B A R S)

تبنى طريقة المقياس السلوكي المتدرج علي نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمما لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً علي مواكبة سلوك المرؤوس ومحاولة تدريجية في شكل يسهم في تقييم أداء الأفراد .

ويوضح الشكل رقم (٨/٧) نموذجاً لكيفية تطبيق المقياس السلوكي المتدرج، ومنه يتضح أن أبعاد تقييم الأداء تأخذ تدرج رقمي يعكس سلوك المرؤوس حول المستويات المتعددة للأداء طوال الوقت .

ولتنمية هذه الطريقة يجب أولاً أن يكون لدى المقيم عدداً كبيراً من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة علي وجه الخصوص . ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح علي مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المرفوض . وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس علي السلم التدريجي المحدد مسبقاً .

ومن **مزايا** طريقة المقياس السلوكي المتدرج أنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم وذلك اعتمادا علي التحديد الواضح والخاص بأبعاد وسلوك الأداء التي يتم قياسها . أما عن **عيوبها** فإنه قد يشوب نتائجها التحيز عند استرجاع المعلومات عن المرؤوس .

٣- مقياس الملاحظة السلوكية : Behavioral Observation Scales (B O S)

تختلف طريقة الملاحظة السلوكية عن طريقة المقياس السلوكي المتدرج ، رغم أن تطويرهما وتنميتهما قد تم بناء علي طريقة الأحداث الحرجة . ويأتي الاختلاف بينهما من ناحيتين هما :

أ- **الاعتماد علي أبعاد متعددة لقياس وتقييم سلوك الأفراد** : فنجد أن طريقة الملاحظة السلوكية تعتمد علي استخدام العديد من الأبعاد والمتغيرات لتقف بدقة علي السلوك والتصرف الذى يؤدى لفعالية أو عدم فعالية الأداء. (أنظر الشكل رقم (٨/٨))

شكل رقم (٨/٧)
نموذج للمقياس السلوكي المتدرج

دائماً يحضر للعمل مبكراً ، ويصحب كل أدوات العمل معه عند ذهابه للعمل ، ويحدد وقت كل نشاط بدقة يأخذ في الاعتبار كل التغييرات المحتملة للأنشطة والأعمال السابقة قبل الانتقال للمراجعة وتفقد الأعمال الحالية، ويهتم بالملاحظة أثناء التنفيذ .	(7)
(6)	دائماً يحضر مبكراً لعمله ، يحضر كل أدواته الضرورية اللازمة للعمل ، يظل بالعمل طوال الوقت ، يراجع الأنشطة السابقة قبل الانتقال للأنشطة المستقبلة .
يأتى مبكراً للعمل ، مع أدواته الخاصة بالعمل يبقى بمكان العمل بصورة مستمرة .	(5)
(4)	يأتى للعمل في وقت العمل ، ويحضر جميع أدوات العمل المطلوبة ، ويظل بمكان العمل .
لا تجده بمكان العمل بشكل مستمر قبل تخصيص الأعمال ، لا يوفر أدوات العمل ومعداته بشكل دائم	(3)
(2)	يتأخر عن عملية تخصيص الأعمال والمناداة ، لا يراجع تجهيزات العمل أو متطلباته الضرورية قبل البدء في العمل ، لا يستطيع الذهاب للعمل في الوقت المحدد، يذهب كثيراً للدواليب أو للعربات أو للمنزل للحصول علي التجهيزات الرئيسية للعمل .
يتأخر عن مواعيد العمل معظم الوقت ، لا يراجع تجهيزات العمل الضرورية أو المعدات المطلوبة لا يملك الأدوات والتجهيزات الضرورية للعمل .	(1)

شكل رقم (٨/٨)

نموذج لمقياس الملاحظة السلوكية

الاستجابة للتغيير	٥	٤	٣	٢	١
١- يصف التفاصيل الخاصة بالتغيرات الجديدة لمرؤوسيه ٢- يشرح لمرؤوسيه أسباب التغيير ومبرراته وضرورته ٣- يناقش كيف سيؤثر التغيير علي العاملين ٤- ينصت لمرؤوسيه ويهتم بمقترحاتهم ٥- يسأل العاملين لمساعدتهم فيما يتعلق بالتغييرات في عملهم ٦- يحدد مواعيد لإجراء المقابلات الشخصية مع العاملين لمناقشة اهتماماتهم					

ب- إن الاعتماد علي التقييم من خلال السلوك يعكس بصورة أفضل أداء الأفراد: تتطلب طريقة الملاحظة السلوكية من المديرين لتقييم سلسلة الأحداث المتعلقة بأداء الأفراد كما تمت أثناء فترة التقييم . هذه التقييمات يمكن الاعتماد علي متوسطها في الحكم علي معدل أداء الفرد بشكل عام .

وما **يؤخذ** علي طريقة الملاحظة السلوكية يتمثل في حاجتها إلي معلومات أكثر حتى تُمكن المديرين من التذكر . فيمكن أن نجد بعض قوائم الملاحظة السلوكية تحتوى علي ٨٠ متغيراً أو أكثر من السلوكيات الخاصة بالموظف ومطلوب من المدير أن يتذكر كيفية تسلسلها في حياة الموظف طيلة ستة شهور أو سنة،التي تمثل فترة التقييم هذا لفرد واحد ما بالك أن المدير يقيم خمسة أفراد أو أكثر .

ويميل كل من المديرين والعاملين إلي استخدام طريقة الملاحظة السلوكية حيث تساعد علي :

- بيان الأداء القوى والضعيف لكل مرؤوس .
- الحفاظ علي الموضوعية .
- الإمداد بالتغذية المرتدة .
- بيان الاحتياجات التدريبية والمقترحات الفعالة .

٤- طريقة تطوير السلوك التنظيمي :

Organizational Behavior Modification (O B M)

تهتم طريقة تطوير السلوك التنظيمي بإدارة ومتابعة سلوك العاملين من خلال النظام الرسمي للتغذية المرتدة للسلوك . وتبنى هذه الطريقة علي النظرة السلوكية للدافعية التي تعتمد علي أنه يمكن إدارة السلوك المستقبلي للأفراد والتحكم فيه بناء علي معرفة مسببات السلوك في الماضي والوقوف علي إيجابياته وسلبياته .

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها طريقة تعديل السلوك التنظيمي مايلي :

- وضع مفاتيح لأبعاد السلوك الضرورية المرغوبة بالنسبة لأداء كل وظيفة .
- استخدام معايير تقييم لقياس مدى تحقق تلك الأبعاد .
- إخبار المدير أو المستشار للعاملين بالمعايير والأبعاد التي تسهم في تحقيق السلوك الإيجابي لوضع الأهداف والعمل علي تحقيقها .
- التغذية المرتدة لإمداد المرؤوسين بالنقاط التي تدعم الأداء المستقبلي

وعلي سبيل المثال فقد أعدت إدارة أحد الفنادق الكبرى قائمة تحتوى علي ٧٠ عنصراً سلوكياً ، كل منها يقيس بعداً سلوكياً لأداء عمال نظافة الغرف في الفنادق وذلك لجميع التصرفات والسلوكيات المتعلقة بكافة الأنشطة والمهام التي يمارسونها واعتمادا علي التغذية المرتدة لقياس تلك الأبعاد أمكن لإدارة ذلك الفندق تطوير سلوك عمال النظافة وتنمية أدائهم وزيادة الإنتاجية .

المدخل الرابع : مدخل النتائج The Results Approach :

يهتم مدخل النتائج بإدارة وصياغة الأهداف ، وقياس النتائج التي حققتها الوظيفة ، أو مجموعة العمل ، والوقوف علي دور الفرد أو الإدارة أو القسم في تحقيق الفعالية التنظيمية : ومن بين أساليب هذا المدخل :

- **أسلوب الإدارة بالأهداف : (MBO)**
- **أسلوب نظم التقييم وقياس الإنتاجية :(ProMES)**

وفيما يلي نتعرض لشرح وتوضيح الأسلوب الأول وهو الإدارة بالأهداف.

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف أحد مداخل دراسة الإدارة التي أقترحها بيتر دراكر Peter Drucker عام ١٩٥٤ . ويهتم هذا الأسلوب بالحكم علي أداء المديرين من خلال مدى فعاليتهم وكفاءتهم في صياغة الأهداف الموضوعية والعمل علي تحقيقها وإنجازها وذلك من خلال استشارة ومساهمة مرؤوسيهم .

إن تنمية أسلوب الإدارة بالأهداف لقياس الأداء وتقييمه يعتمد بصفة رئيسية علي الأهداف والغايات ومدى تحقيقها عن طريق المديرين ، وليس علي الأنشطة المنفذة أو السمات والخصائص والسلوكيات التي يتسم بها الأفراد .

ويمكن القول أن أسلوب الإدارة بالأهداف يمثل نظاماً يكون دورة متكاملة بدايتها دراسة وتحليل الأهداف التنظيمية . ومع انطلاقة هذه الدورة نرى أن المرحلة الجوهرية لعناصرها تتمثل في بناء وتأسيس الأهداف عن طريق الأفراد ، اعتمادا علي المراكز العليا والمسئوليات السابق تحديدها ، وتقدم الأهداف أو المعايير مصاحبة للبيانات التفصيلية لتحقيق الأغراض المتتابعة وذلك من أجل تنميتها وتنقيحها ، ثم تناقش هذه الأهداف والبيانات مع الإدارة العليا (المديرين المسئولين) ويتم تعديلها وتطويرها حتى يتم الاتفاق الكامل عليها. ويقوم المرؤوسين بإجراء التقييم بأنفسهم لمدى إنجازاتهم مقارنة بما سبق وأن وضعوه من معايير في المرحلة الأولى .

وهكذا نجد أن التقييم الذاتي يحتل مكانة عالية في نظام الإدارة بالأهداف . وتأتى المقابلة لتمثل اختباراً للتقييم الذاتي الذي أجراه المرؤوس فيما قبل حيث يلتقي المدير مع مرؤوسيه في جلسة تحليليه تفصيلية للأداء السابق .

وهكذا يتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف قيام الأفراد بصياغة الأهداف في شكل واضح ومحدد ومتفق عليه مع المديرين لكل مستوى من المستويات الإدارية بالمنظمة مع توقع النتائج المحتملة

ثانياً : تنظيم عملية تقييم الأداء :

تهتم عملية تنظيم تقييم الأداء ببيان العلاقات والترتيبات اللازمة لإجراء عملية التقييم علي الوجه الأكمل ، فيجب تحديد المسئولين عن القيام بعملية تقييم الأداء (المُقيّمون) ، وكذلك يجب تحديد فترة التقييم الواجب الالتزام بها ، بالإضافة إلي بيان علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، وفيما يلي نلقى الضوء علي أهم الموضوعات التي يجب دراستها في هذه المرحلة :

١ – القائمون بعملية التقييم :

هناك مصادر متعددة يمكنها القيام بعملية التقييم ويتفاوت الاعتماد علي أى منها حسب مدى الاعتقاد في أهمية كل مصدر وقيمته ، وغالباً مايتم الاعتماد علي أكثر من مصدر من مصادر التقييم ، ومن أهم هذه المصادر : ١- الرئيس المباشر .٢- الزملاء .٣- المرؤوسون .٤- التقييم الذاتي .٥- العملاء . ٦- اللجان . ٧- خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية أو خبراء من الخارج . وفيما يلي نتناول كل من هذه المصادر بشيء من التفصيل :

أ- التقييم عن طريق الرئيس المباشر Supervisory Appraisal

يبنى الهيكل التنظيمي بشكله الرسمى أو التقليدى علي أن المديرين هم المسئولين عن موظفيهم ومرؤوسيهم إذ يقوم المديرون بوضع الأهداف كجزء من مسئوليتهم الرسمية ، كذلك تقييم أداء كل موظف للتأكد من إنجاز الأهداف التنظيمية وأهداف كل قسم وإدارة .

عادة يقوم المديرون أيضاً بإبلاغ المرؤوسين عن حقوقهم وواجباتهم ودورهم في تحقيق أهداف الإدارة أو القسم الذى يعملون به حتى يمكن تحديد إطار مسئوليتهم . ويعتقد الكثير من الأفراد أن الرئيس المباشر يعد أفضل شخص يمكنه أن يقيم أداء مرؤوسيه نظراً لقربه منهم ومتابعته المستمرة لعملهم .

ويعد التقييم عن طريق الرئيس المباشر الطريقة الأكثر انتشارا إذ تساير هذه الطريقة التسلسل التنظيمي وتتمشى مع مبدأ وحدة الأمر والتوجيه . ومن المبررات الداعمة لتقييم أداء العاملين عن طريق رئيسهم المباشر ما يلي:

١- يعد الرئيس المباشر الأكثر معرفة بحقوق وواجبات مرؤوسيه .
٢- الرئيس المباشر هو الأعلم عن غيره بقدرات ومهارات وسلوك وتصرفات الأفراد العاملين معه .
٣- الرئيس المباشر هو المرجع والملاذ الأساسي لمرؤوسيه ولذا فهم يلجأون إليه دائماً طلبا للمعلومات والاستشارة والنصح والإرشاد .
٤- الرئيس المباشر يقف علي نقاط القوة والضعف لدى العاملين بإدارته أو قسمه لارتباطه الدائم بهم ومعرفته بأسلوب ومنهج أدائهم لمهام وظيفتهم .

وجدير بالذكر أن بعض المنظمات تميل إلي قيام رئيس الرئيس المباشر بمراجعة عملية تقييم الأداء عن طريق الرئيس المباشر وذلك رغبة من الإدارة العليا في التأكد من موضوعية عملية التقييم بالإضافة إلي طرح نظرتها الشمولية علي عملية التقييم ، ومن ثم فهى تنظر لنتيجة تقييم الموظف في إطار شمولى وموضوعى .

ب- تقييم الأداء عن طريق الزملاء Peer Assessment

ظهر التقييم عن طريق الزملاء ليكون أكثر صدقاً وثباتاً وموضوعية نظراً لقرب الزملاء ومعرفتهم الدقيقة بأبعاد الوظيفة وخصائصها حتى عن الرئيس المباشر .

وتبدو أهمية التقييم عن طريق الزملاء عندما يتميز بالدقة وتحرى العدالة ويتم تطبيقه لفترة زمنية قصيرة نسبياً . كذلك عندما يتم انتقال وتناوب العاملين فيما بين المجموعات التنظيمية للعمل داخل المنظمة . كما يلاحظ أن فعالية التقييم عن طريق الزملاء لن تؤتى ثمارها إذا أدرك زملاء العمل أن معدلاتهم وتقييمهم سوف تُستخدم لتحصيل المكافآت والحوافز .

ومن **أهم الأبعاد الحاكمة للتقييم** عن طريق الزملاء ما يلي :

١- الزملاء يعملون مع الموظف بصورة يومية أثناء تأديته لعمله باستمرار بما يمكنهم من تقييم الأداء بناء علي الملاحظة المستمرة لسلوكه وتصرفاته .
٢- تقديرات الزملاء المتعددة ستمكن من الحصول علي متوسط للمعدل الأكثر ملاءمة لأداء الموظف ويعد ذلك أفضل من المعدل الذي يحدده فرد واحد فقط.
٣- يجب أن يتم تقييم الزملاء دون تحديد اسم الزميل المقيم مما يؤدى إلي تعظيم صدق وإخلاص المقيم ويقلل من خطأ عملية التقييم .

وقد لا يكون تقدير الزملاء فعالاً في حالة مجموعات العمل الكبيرة ، وللقضاء علي هذه المشكلة يمكن للمدير أن يحدد عدد الزملاء المباشرين الذين يعملون مع الموظف بصورة متكررة .

كما قد يؤدى استخدام هذه الطريقة إلي إفساد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويمكن مواجهة هذه المشكلة بتدريب العاملين علي التزام الموضوعية عند تقييم الزملاء وتبنى عناصر الصدق والعدالة ، وقول الحق وهذا بدوره يعد مهارة يجب العمل علي إكسابها للعاملين .

ج- التقييم الذاتي : Self - Appraisal

بجانب تقييم الزملاء ، يمكن للمديرين أيضاً الاعتماد علي تقييم المرؤوسين لأنفسهم ، ويمكن أن يحقق التقييم الشخصي للمرؤوسين :

١- يمثل التقييم الذاتي النظرة المتكاملة للموظف ويتيح للفرد التعبير عن الإدارة والتنظيم الذاتي لنفسه .
٢- يتطلب التقييم الذاتي قيام الفرد بتحديد أدائه وإنجازه وتنمية أهدافه والتحكم في سلوكه وتصرفه علي رأس العمل وإمكانية استخدام نتائج ذلك في الحفز الذاتي والدفع الشخصي للإبداع في العمل .

وحتى يمكن الاعتماد علي التقييم الذاتي فإنه يجب **الأخذ في الاعتبار** :
١- التأكيد علي المرؤوسين بمراعاة الموضوعية عند تقييم أدائهم الذاتي .
٢- تعريف المرؤوسين أن التقييم الذاتي يعد أحد الطرق وسيتم مقارنة نتائجه بالنتائج التي تم التوصل إليها بالطرق الأخرى .
٣- إمداد المرؤوسين بالمعلومات المساعدة لكيفية القيام بالتقييم عن طريق إيضاح كيف يقوم الزملاء بتقييم أدائهم ذاتياً،مما يدفع المرؤوسين ليحفزوا زملائهم. وهنا يجب اختيار أنماط مختلفة من المرؤوسين سبق وأن قيموا أنفسهم مع تفسير وشرح نتائج التقييم ومدى اعتماد الإدارة عليها .
٤- التأكيد علي أهمية ودقة التقييم الذاتي من خلال مطالبة المرؤوسين بتوثيق معلوماتهم بالدلائل والمستندات وإرفاقها باستمارات التقييم ما أمكن ذلك .

د- التقييم عن طريق المرؤوسين : Subordinates Appraisals

كما يقوم الرؤساء بتقييم مرؤوسيهم فإن المرؤوسين في بعض المنظمات يمكنهم القيام بتقييم رؤسائهم وذلك رغبة من المنظمة في معرفة آراء الطرفين، فكما تجمع بيانات عن العاملين وطرق أدائهم ومستويات إنتاجيتهم ، ومدى تعاونهم مع الآخرين وغير ذلك ، فإنها تجمع بيانات عن المديرين من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في التنظيم وجهودهم الإدارية واستعدادهم لحل مشاكلهم .

وعند تقييم أداء المديرين يجب النظر إلى : الأداء الإداري لهم بحيث تراعى الكيفية التي يقومون فيها بأعمالهم الإدارية ، فالهدف من التقييم هو قياس

أداء المديرين من خلال ممارسة واجباتهم الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

ومن **مبررات الاعتماد علي أسلوب التقييم** عن طريق المرؤوسين :

١- أن المرؤوسين – في معظم الوحدات الإدارية – علي اتصال متكرر ودائم مع رؤسائهم ، ومن ثم فهم يلاحظون عدداً كبيراً من التصرفات والسلوكيات التي يمكن اعتبارها ملائمة للحكم وإجراء التقييم .
٢- أن التصرفات والممارسات التي يلاحظها المرؤوسين عن رؤسائهم تختلف إلي حد ما عن تلك التصرفات التي يلاحظها مدراء الرؤساء وكذلك الزملاء، نتيجة لذلك فهى توفر معلومات فريدة تفيد في عملية تقييم الأداء.
٣- أن التقييم بواسطة المرؤوسين يعتمد في معظم الأحوال علي وجود عدد كبير من المرؤوسين ، ومن ثم فإن متوسط معدل تقييم المرؤوسين من المحتمل أن يكون أكثر ثقة من التقييم المتوفر عن طريق مصدر واحد .

وعند تطبيق أسلوب التقييم عن طريق المرؤوسين تواجه المنظمة **عدة صعوبات يجب مراعتها** ، ومن بين هذه الصعوبات :

١- افتقار المرؤوسين لمعرفة جميع أبعاد عمل المدير ، أو المعلومات المطلوبة لإجراء التقييم الموضوعى .
٢- خوف المرؤوسين من قول الحقيقة عن الأداء السيئ لرؤسائهم .
٣- مبادرة المديرين في العمل علي إرضاء مرؤوسيهم وتشجيعهم بغية الإمساك بخيوط اللعبة في أيديهم .
٤- محاباة المديرين وتقربهم لبعض المرؤوسين بما يؤدى إلي التكلف والتصنع وظهور المناخ التنظيمي غير المستقر .
٥- اهتزاز سلطة المدير إذا تم الاعتماد علي هذا الأسلوب بشكل جوهري

٦- قد تتحول عملية التقييم إلي مباراة يحاول كل طرف أن يكسبها لصالحه ، فالمرؤوسين سيعملون علي رفع معدلات رؤسائهم في محاولة منهم لكسب نتيجة التأثير المتبادل .
٧- أن المرؤوسين الذين يمارسون أعمالاً شاقة سيكونون أكثر صرامة ودقة في تقديراتهم لرؤسائهم .

ورغم وجود بعض الصعوبات السابق الإشارة إليها ، إلا أنه يمكن التغلب علي هذه الصعوبات من خلال بعض المقترحات من بينها: أن لا يقوم بهذا التقييم إلا ذوى الخبرة من المرؤوسين الذين صار لهم مده كافية من العمل مع الرئيس بما يمكنهم من الإلمام بأبعاد عمله ومتطلباته ، هذا فضلاً عن بقاء المقيمين من المرؤوسين مجهولين بالنسبة لرؤسائهم حتى لا يتعرضوا لغضب الإدارة أو عقوبتها وبجانب ما سبق أن تسيطر الموضوعية علي عملية التقييم – من كل من الطرفين – بما يتطلب تأهيل وتدريب المقيمين لأداء عملية التقييم بدون تحيز أو اعتبار شخصى .

إن الصعوبات المرتبطة بأسلوب التقييم بواسطة المرؤوسين يمكن معالجتها في سبيل تحقيق ما يترتب علي هذا الأسلوب من مزايا ، ولقد نادى عدد من الكتاب بزيادة الاعتماد علي هذا الأسلوب لما يوفره من **مزايا** متعددة من بينها :

١- أن المرؤوسين ووجهات نظرهم حول أداء المديرين يوفر معلومات فريدة ومتميزة تفيد كمعيار ومؤشر في الترقيات التالية .
٢- أن التقييم من أسفل إلي أعلي يعمل علي تطوير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بوجه عام وتطوير عملية تقييم الأداء علي وجه الخصوص .
٣- أن التقييم بواسطة المرؤوسين يعمل علي توفير تغذية مرتدة للمديرين ، ومن ثم التأكيد علي السلوك المرغوب للمديرين وتدعيمه والاهتمام بحاجات المرؤوسين ، وتسهيل إجراء التغيرات المطلوبة لصالح العمل الجماعي .

٤- أثبتت الدراسات الحديثة أنه ينبغى استخدام أكثر من مصدر واحد للتقييم كلما أمكن ذلك خصوصاً إذا كانت نتائج التقييم ترتبط بشكل كبير بقرارات مهمة عن الأفراد .
٥- أثبتت دراسة حديثة أنه من بين ١٤٠ شركة كبيرة من الشركات الأمريكية توجد ١٠ شركات استخدمت تقييم أداء المديرين عن طريق مرؤوسيهم بطريقة رسمية وثبتت صلاحيته .

هـ- التقييم عن طريق اللجان : Committees Appraisals

يتم الاعتماد علي التقييم عن طريق اللجان في حالة اتصال عمل المرؤوس بأكثر من مدير أو رئيس قسم ، وهنا يمكن تشكيل لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظف محل التقييم.

يبدو ذلك واضحاً في مدير أو رئيس قسم العلاقات العامة بالمنظمة ، إذ يتعلق عمله بالعديد من جماهير المنظمة الداخلية والخارجية ، ولذا فحتى يتم تقييم أدائه بفعالية يجب أن يسهم في ذلك مجموعة من الأعضاء يدلى كل منهم بما يراه من تقديرات حول أدائه وإنجازه .

وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس ، يمثل خلاصة التقرير الذى قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة علي حده .

وتتمثل **مزايا الاعتماد علي هذه الطريقة** في :

١- الحرص علي تحقيق العدالة .
٢- تحرى الحياد من قبل جهة التقييم نظراً لوجود أكثر من جهة تجرى عملية التقييم .
٣- تنوع المعلومات والبيانات التي يطرحها كل عضو تبعاً لارتباطه مع الموظف حسب طبيعة عمله ونشاطه مما يثرى عملية التقييم ويزيد من فعالية عملية التغذية المرتدة وينمى من أداء الموظف مستقبلاً .

ولكن **يؤخذ** علي هذا المصدر :

١- إمكانية ضياع الوقت والتكاليف نظراً للوقت المستغرق في اجتماعات اللجنة ومناقشاتها المتكررة .

٢- احتمالات التحيز الشخصى من بعض أفراد لجنة التقييم .

٣- افتراض توفر المعلومات الكافية لدى أعضاء اللجنة عن الموظف محل التقييم، وهذا غير صحيح دائماً واحتمال أن يسيطر أحد أعضاء اللجنة علي قرارها احتمال وراد تبعاً لوثاقة الصلة بينه وبين المرؤوس .

و- التقييم عن طريق العملاء : Customers Appraisals

في بعض الأحيان ، وخاصة في حالة المنظمات الخدمية التي تقدم للعملاء الخدمات والأفكار والمعتقدات كمنتجات ينتفع بها ، نجد أن تقييم أداء الأفراد عن طريق الرئيس المباشر أو الزملاء أو حتى عن طريق التقييم الذاتى للمرؤوس لن يكون موضوعياً ، إذ أن إنتاج وتسويق الخدمة أو الفكرة يتم في نفس الوقت. هنا نجد أن العملاء يمثلون الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها عن أداء الأفراد وتعد المصدر الأفضل للحصول علي البيانات والمعلومات المطلوبة .

تهتم الكثير من المنظمات بتقييم أداء العاملين بها عن طريق عملائها ، ففي شركات فنادق ماريوت Marriott Corporation علي سبيل المثال تحرص الإدارة علي الحصول علي آراء العملاء من خلال أخذ عينة عشوائية بعد فترة مكوثها في الفندق لمدة معينة ، فيما يتعلق بخدماتها وأسلوبها والعاملين بها . كذلك شركة وويرلبول Whirlpools حيث يقوم قسم خدمة العملاء بالشركة بسؤال العملاء عن طريق البريد والتليفون عن أساليب وطرق الأداء بالشركة وهم يقيمون بمنازلهم .

ويعيب هذا الطريقة أنها مكلفة إلي حد ما ، فالطباعة ، والبريد والتليفون ... وغيرها ترفع من الأعباء التي تتحملها الشركة ولهذا تقوم الشركات بهذا التقييم مرة واحدة في السنة ولفترة زمنية محدودة .

ز – التقييم عن طريق خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية أو خبراء من الخارج :

قد يتم الاستعانة ببعض الخبراء سواء من داخل المنظمة أو من خارجها للمساهمة في عملية تقييم أداء العاملين إذ يتم الاسترشاد بآرائهم لبيان أبعاد عملية التقييم وتوضيح أهدافها وطريقة إتمامها علي الوجه الصحيح .

حيث يقوم هؤلاء الخبراء بإجراء مقابلات متعمقة مع القائمين بالتقييم ثم شرح أبعاد وتفاصيل نظام تقييم الأداء وطريقة جمع البيانات وكيفية تحديد التقدير والقياس الموضوعى وبيان الخطوات التنفيذية لترجمة ذلك إلي واقع عملى. ويجب أن يكون الخبراء علي علم كامل بطبيعة الوظائف التي يساهمون في تقييم أدائها .

٢ – تنظيم فترة تقييم الأداء بالمنظمة :

يتم تقييم أداء الفرد في المنظمة عادة مرة كل سنة ، وقد تقوم بعض المنظمات بتقييم أداء الأفراد العاملين أكثر من مرة في السنة ، إما علي أساس نصف سنوى أو ربعى وذلك حسب فلسفة المنظمة وأهداف التقييم ، ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافةً إلي تكلفة التقييم كذلك يتم تقييم العاملين أكثر من مرة عند بداية التحاقه للعمل بالمنظمة ، وخاصة في الفترة التي يكون فيها تحت الاختبار والتجربة .

وقد تتجنب بعض المنظمات القيام بعملية التقييم في موعد ثابت (نهاية السنة) لتتحاشى ازدحام عملية التقييم، ولذا فهى تعمد إلي توزيعها علي مدار السنة في مواعيد متغيرة ، كتاريخ تعيين الفرد أو بحسب الإدارات والقطاعات والأقسام ... الخ

وقد دلت الدراسات علي أن التقييم السنوي (مرة واحدة في السنة) هو الأكثر استخداما يليه التقييم نصف السنوى .

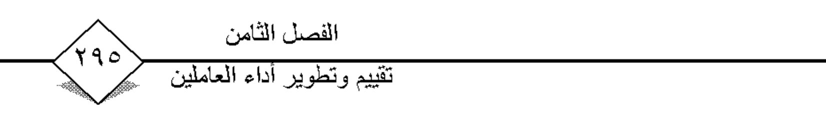
٣- بيان علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية :

تمارس إدارة الموارد البشرية مجموعة متكاملة من الوظائف المتخصصة يرتبط بعضها بالبعض الأخر بشكل وثيق . ومن ثم يتوقف نجاح إحدى الوظائف علي ممارسات الوظائف الأخرى . وتعد وظيفة تقييم الأداء بمثابة مراجعة لبقية وظائف الموارد البشرية .

ويوضح الشكل رقم (١٠/٨) علاقة تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى بالمنظمة ، إن وظيفة تقييم الأداء تمكن المنظمة من التأكد علي حسن اختيارها للأفراد ووضع الشخص المناسب للوظيفة التي تساير قدراته وخبراته ومؤهلاته وميوله ، كما يمكن تقييم الأداء من التعرف علي مدى فعالية برامج التدريب ومدى كفايتها لتنمية قدرات ومهارات العاملين وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو العمل .

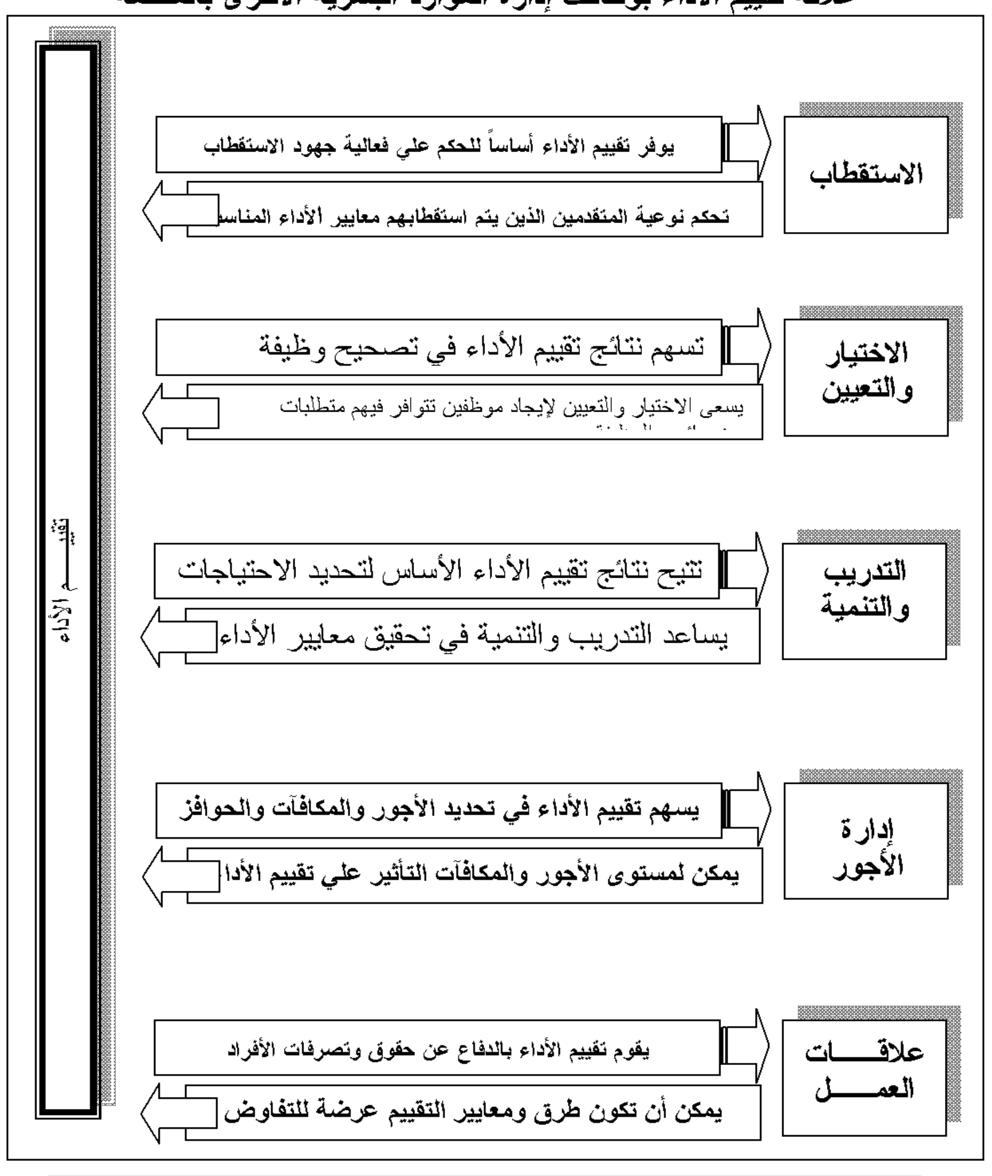
ويسهم تقييم الأداء أيضاً في تقوية الصلات بين المديرين والمرؤوسين ، إذ تلقى الضوء علي فعالية الأسلوب الذى يتبعه المدير مع مرؤوسيه والوقوف علي نواحي القوة والضعف . كما تتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشبعاً لحاجات الأفراد أو يحتاج للعلاج والتطوير .

ويفيد تقييم الأداء في تخطيط السياسات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين الإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز والعقاب والجزاءات وإنهاء الخدمة .



الشكل رقم (٨/١٠)

علاقة تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى بالمنظمة



ثالثاً : توجيه المقيمين وتدريبهم :

دلت معظم الدراسات إلي أن تدريب القائم بعملية تقييم الأداء يعد من الشروط الضرورية لنجاح عملية التقييم وتحقيق العوائد المرجوة منها ، مع تخفيض الانحراف إلي أقل حد ممكن ، إن تدريب المقيمين يؤدى إلي ثبات عملية التقييم وعدالتها وتحرى الموضعية وتقليل الأخطاء المتعددة التي قد يرتكبها المقيم ، ومن ثم يمكن تحقيق فعالية تقييم لأداء ، ولذا يجب أن تتأكد الإدارة من حسن اختيار المقيمين وتدريبهم .

وفيما يلي نوضح أهم مصادر توجيه المقيمين إلي جانب عرض لأهم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بعملية تقييم الأداء.

١ – مصادر توجيه المقيمين :

يمكن تدريب المقيمين عن طريق العديد من المصادر من بينها :

أ– قيام الرؤساء بإمداد المرؤوسين بالبيانات والمعلومات والسجلات والمستندات الواجب الإلمام بها وكيفية استيفائها وتشغيلها .

ب– تولى مدير تنمية الموارد البشرية أو مجموعة من المسئولين بإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية القيام بتوجيه وتدريب المقيمين .

جـ– تشكيل لجنة من المديرين المسئولين بالإدارات بمختلف وحدات المنظمة لتعريف المقيمين بأبعاد دورهم في تقييم الأداء .

د– الاستعانة بخبير من خارج المنظمة لديه المعلومات الكاملة عن أعمال المنظمة وأنشطتها، ونظم تقييم الأداء ، ولديه القدرة علي شرح وبيان كيفية تطبيق طرق تقييم الأداء .

هـ– قيام مراكز التدريب والاستشارات بتعريف الأفراد بالنظام وكيفية تطبيقه بصورة موضوعية .

٢ – الأدوات المستخدمة لجمع بيانات تقييم الأداء :

يجب تدريب المقيمين علي الأدوات التي سيعتمدون عليها في تجميع البيانات إذ تتعدد هذه الأدوات وتتنوع حسب إمكانات وظروف المنظمة ومن بين تلك الأدوات المقابلات والاستقصاءات والملاحظة المباشرة والاختبارات ، ويوضح الجدول رقم (٨–٤) أهم الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بعملية تقييم الأداء .

رابعاً : مراجعة وتقييم نظام الأداء :

يجب أن تهتم إدارة الأداء بمراجعة وتقييم نظام الأداء باستمرار حتى تتمكن من التعرف علي مدى تحقيقه للأهداف التي تم تصميمه من أجلها ، ويمكن أن تتم عملية المراجعة من خلال دراسة وتحليل الأبعاد التالية :

- مقابلات تقييم الأداء .
- دراسة أنماط الموظفين الذين تتم مقابلتهم .
- مراجعة التقييم واستخدام النتائج .

مقابلات تقييم الأداء :

تعد مقابلات تقييم الأداء التي تتم بصورة دورية من الوسائل التي تمد الأفراد بالتغذية المرتدة عن أدائهم في الماضي، كما تفيد في تحسين الأداء المحتمل مستقبلاً، وعادة ما تشتمل علي عرض مختلف نواحي الأداء السابق، وتحديد السلوك الخاص بالأفراد الذين يتم تقييم أدائهم بالإضافة إلي الأسلوب أو الخطة الواجب استخدامها مستقبلاً لتحسين الأداء بناء علي نتائج التقييم السابق .

توفر مقابلات التقييم الفرصة للرئيس في أن يناقش المرؤوس في سجل أدائه، وأن يستكشف مجالات التحسين والنمو الممكنة ، منا تتيح الفرصة لعرض آراء المرؤوس وبيان شعوره وأحاسيسه وبالتالي فهى تحسن الاتصال بين الأطراف .

جدول رقم(٨-٤)

أهم الأدوات المستخدمة لجمع بيانات تقييم الأداء

الأداة	مزاياها	محددات استخدامها
المقابلات	المرونة فرصة للمناقشة والحوار الاتصالات والتقارب الشخصي	- مرتفعة التكاليف - تأثيرات رد الفعل عالية - احتمال وقوع مواجهة - الحاجة إلي التدريب علي إتمام المقابلات بنجاح
الاستقصاء	- انخفاض التكاليف - زيادة الصدق مع عدم ذكر الاسم للمستقصى منه - لا يمكن تطبيقها علي رأس العمل	- إمكانية الحصول علي بيانات غير دقيقة - تنوع الخيارات - عدم القدرة علي التحكم في معدل العائد منها .
الملاحظة غير المباشرة	- أقل إزعاجاً للأفراد - أفضل طريقة لقياس تغير السلوك - الحاجة إلي تدريبات لاتمام المقابلات بنجاح .	- ارتفاع تأثيرات رد الفعل - لا تتسم بالثبات
الاختبار والمحاكاة	انخفاض التكلفة وسرعة التطبيق - سهولة إدارتها - موضوعية - ثابتة - وثيقة الصلة بالوظيفة	- اختلاف وتباين الثقافة قد يؤدى لتحيز المختبر - -الحاجة إلي وقت أطول - -المحاكاة تحتاج إلي قدرة خاصة .
سجلات بيانات الأداء	- ثابتة وصادقة - موضوعية - الاعتماد علي الوظيفة بصورة	- قد تحتاج لتكاليف مرتفعة عند التطبيق . - يتم التسجيل لأغراض مختلفة - الحاجة إلي مناقشات لاستكمال فائدة السجلات

	مباشرة - سهولة مراجعتها - تدنية آثار ردود الفعل	- الحاجة لتوصيف نظام المعلومات.

أنماط الموظفين الذين يتم مقابلتهم :

تتعدد أنماط الموظفين الذين تتم مقابلتهم لمناقشة نتائج تقييم أدائهم ، وفيما بعضاً من هذه الأنماط :

- الموظف الواثق من أدائه .
- الموظف الحساس والعصبي .
- الموظف المجادل والمشاكس .
- الموظف المغرور والمتعالي .
- الموظف الطموح .
- الموظف الغاضب والمحتد .
- الموظف المتذمر .
- الموظف الصديق .
- الموظف المدعى .
- الموظف السيئ .

مراجعة التقييم واستخدام النتائج :

تستطيع المنظمات التأكد من تحقيق فعالية برامج تقييم الأداء من خلال قيام الإدارة العليا بمراجعة عمليات التقييم التي تتم بواسطة الإدارات الأخرى في المنظمة وأن تنقل هذه الإدارات مقترحات حول طرق تنفيذ وقياس برامج التقييم.

الباب الرابع

تقييم الوظائف وتحديد الأجور

وبناء نظام التحفيز الفعال



الفصل التاسع

تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية :

- مفهوم نظام الأجور (التعريف / الأهمية / الأهداف / العلاقات)
- التخطيط الاستراتيجي لنظام الأجور.
- العوامل المؤثرة في مزيج الأجور .
- خطوات تحديد هيكل الأجور .
- خصائص نظام الأجور الفعال .
- تقييم الوظائف .

مقدمـــة :

تعد عملية تقييم الوظائف وتحديد الأجور من الأنشطة بالغــة الأهميــة للإدارة الفعالة للموارد البشرية ، إذ تمثل الترجمة الرقمية لما سبقها من أنشطة تتعلق بتحليل الوظيفة وتقييمها ، ودراسة عناصــر البيئــة المــؤثرة بالــداخل والخارج .

إن عملية تقييم الوظائف تسعى إلى تحديــد أهميــة الوظــائف المختلفــة بالمنظمة بما يهم فى إعطاء تلك الوظائف مايناسبها مــن أجــور ورواتــب ، وتسعى إدارة هيكل الأجور إلى بذل المجهودات الكاملة لتعويض الأفراد عمــا بذلوه من جهد فى شكل منحهم العوائد المالية والعينية والخدمات والفوائد التــى تمثل المقابل لما بذلوه من جهد وفى نفس الوقت تحفزهم لإستمرار العطاء.

ولهذا نتناول فى هذا الفصل النقاط التالية :

- **مفهوم نظام الأجور (التعريف / الأهمية / الأهداف / العلاقات)**
- **التخطيط الاستراتيجي لنظام الأجور.**
- **العوامل المؤثرة في مزيج الأجور .**
- **خطوات تحديد هيكل الأجور .**
- **خصائص نظام الأجور الفعال .**
- **تقييم الوظائف .**

مفهوم نظام الأجور (التعريف / الأهمية / الأهداف / العلاقات)

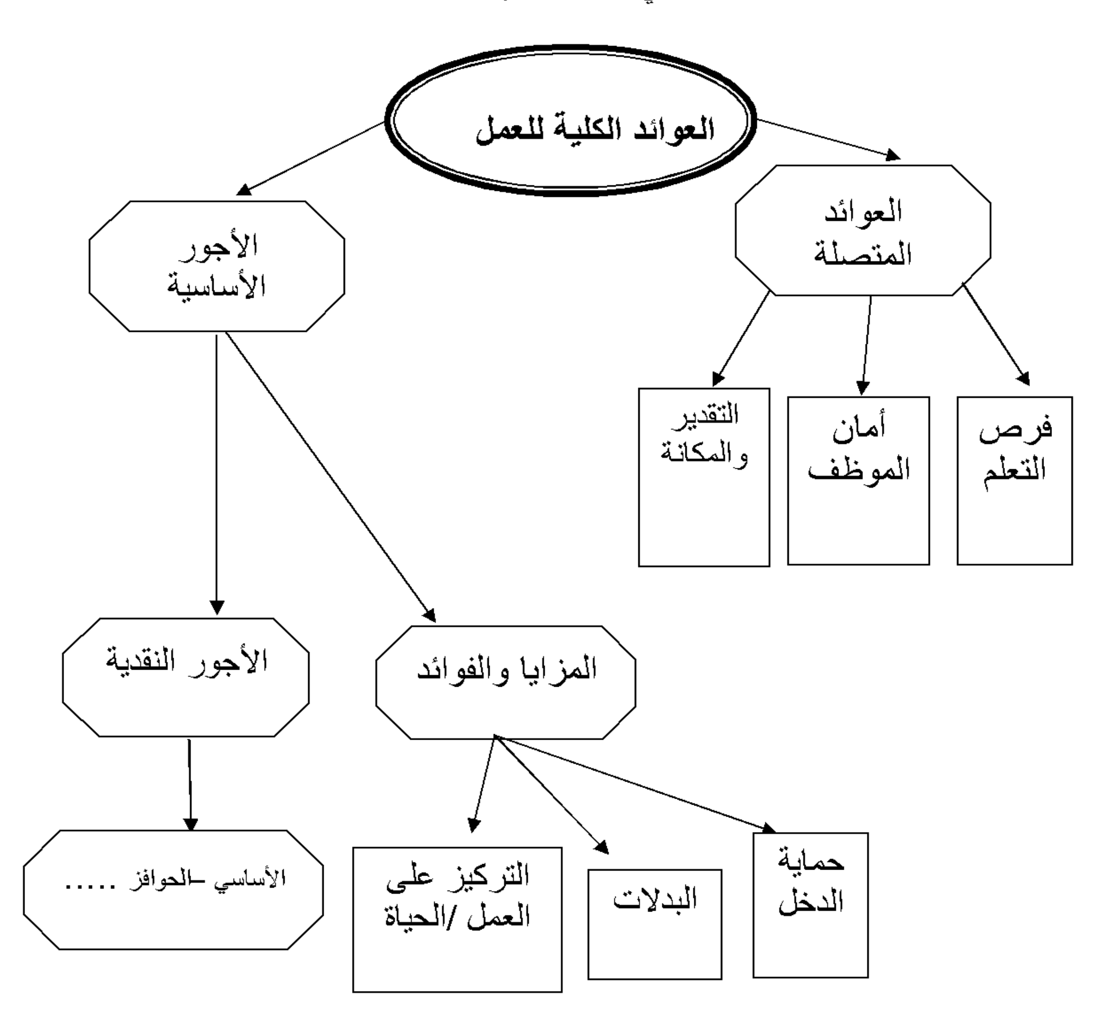
تعريف نظام الأجور والأسس التي يبنى عليها :

يشير مصطلح الأجور بصفة عامة إلى **جميع أشكال العوائد المالية والعينية والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقاتهم بالعمل (الوظيفة).**

ويبين الشكل التالي (٩/١) مجموعة العوائد التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد من العمل والتي يمكن تصنيفها بالأجور الكلية والأجور المتصلة ويشير إلى العوائد النفسية التي يعتقد الأفراد أنهم يحصلون عليها من مكان العمل مثل (فرص النمو ، المكانة ، فرص الانتماء ، إلخ) أما الأجور الأساسية فتتضمن كل من الأجور المباشرة التي يحصل عليه الموظف من العمل في صورة نقدية مثل (المرتب الأساسي ، الحوافز ، الاستحقاقات ، تحسين الظروف المعيشية) والأجور غير المباشر مثل (المعاش – التأمين الصحي – برامج الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة ، إلخ) وتتخذ برامج تقديم هذه الأجور أشكالا عديدة حيث يستطيع الموظف الواحد أن يستخدم أكثر من طريقة ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأجور الكلية المتصل يمكن أن تساعد على نجاح المنظمة. ويجب على المنظمة أن تحدد **الأسس التي يبنى عليها نظام (التعويضات) الأجور والمرتبات** The Bases For Compensation ، حيث أن الموظفين الذين يتم تعويضهم على أساس نظام الساعات hourly work، يتم تصنيفهم على أنهم موظفين بالساعة أو أنهم موظفون يتقاضون أجر Wage earners ، وهو على النقيض من نظام العمل بالقطعة piece work والذي يعمل فيه الموظفين على أساس عدد الوحدات التي ينتجونها .أما الموظفون الذين يتقاضون تعويضاتهم على أساس أسبوعي أو نصف شهري أو شهري.

الشكل رقم (١/٩)

مجموعة العوائد التي يحصل عليها الأفراد من العمل



يصنفون على أنهم موظفي رواتب Salaried employed ، وموظفي الساعات يتقاضون تعويض فقط على عدد الساعات التي عملوها ، أما موظفي الرواتب على النقيض ، يعوضون عن كل فترة عمل حتى وإن عملوا في بعض الأحيان عدد ساعات أقل من العدد الطبيعي لعدد الساعات المكونة للفترة الزمنية التي يتقاضون عليها أجرا ، كما أن يتلقون بعض المميزات التي لا يحصل عليها موظفي الساعات المعتمدة. غير أنه في الفترة الأخيرة حصل موظفي الساعات على مميزات أخرى مثل الأجازات المدفوعة ، والأجازات المرضية وقد أدى ذلك إلى التصنيف بين الموظفين حسب ساعات العمل وحسب الراتب قد قل بشكل كبير.

ولذلك نجد كثير من الشركات العالمية مثل , IBM, Hewlett – Packard and Polaroid ذهبت أبعد من ذلك في وضع نظام الدفعة الواحدة ، والذي يتقاضى جميع الموظفين بموجبه راتب وهذا الراتب ثابت ومضمون حتى في حالة إذا لم يستطع الموظف أن يحضر إلى العمل في يوم ما نتيجة لظروف طارئة وهذا البرنامج يرى أن الموظفون أساسا ناضجون ومسئولون ويجب معاملتهم على هذا الأساس.

أهمية نظام الأجور :

تبدو أهمية نظم الأجور على النحو التالي :

أهمية نظم الأجور للأفراد :

تمثل الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين إذ أنها المصدر الأساسي لمعيشتهم والمحدد لرفاهيتهم وإشباع حاجاتهم وحاجات أسرهم ، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد ، وإلى جانب ذلك فإن الأجور تؤثر أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية . كما تدفع الأجور الأفراد أيضا للترقي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت .

أهمية نظم الأجور للمنظمة :

تمثل الأجور عنصرا مهما من عناصر الإنتاج ، وإن اختلفت تلك النسبة من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدي اعتمادها على رأس المال البشري والفكري ، ففي صناعة تكرير البترول لا تتعدي تلك النسبة ٦% من تكلفة الإنتاج ، بينما في صناعة المنسوجات تصل إلى حوالي ٥٥% من التكلفة، ولذلك يجب أن يتوافق الأجر مع عدة عوامل مؤثرة منها .

- إنتاجية الموظف ومهارته ومستوى المسئولية .
- أن لا يشكل عبئا على أصحاب المصلحة ومالكي المنظمة .
- أن لا يتعارض مع المنظمة والقوانين الحكومية .

أهمية نظم الأجور بالنسبة للمجتمع :

تمثل الأجور المصدر الجوهري للقوة الشرائية المحركة للاقتصاد القومي وكلما تحسنت الأجور يميل السوق إلى الانتعاش لكل القطاعات الاقتصادية بالمجتمع . مع ملاحظة أن يرتبط ارتفاع الأجور بالإنتاجية مما يسهم في تحقيق النمو الاقتصادي للدولة ، وإلا فإذا زادت الأجور وتسببت في ارتفاع الأسعار فيحدث التضخم أو الركود أو ينخفض الطلب على بعض المنتجات التي ينتجها العاملون مما قد يسبب انخفاضا في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض في تكلفة فرص العمل وهو ما يعني زيادة البطالة . كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية النادرة والحرص على الاحتفاظ بها في المنظمة .

أهداف وسياسات الأجور :

يجب على أهداف برنامج الأجور أن تسهل عملية الاستفادة والإدارة الفعالة للموارد البشرية للمنظمة ، كذلك يجب أن تسهم هذه الأهداف مع الأهداف الكلية للمنظمة ، لذلك يجب أن يتم تفصيل برنامج الأجور ليلبي احتياجات المنظمة وموظفيها ، وفيما يلى نعرض لبعض الأهداف النمطية لبرنامج الأجور:

١- المساعدة على جذب أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين لتشغيل المنظمة.
٢- يجب أن يساعد على تسهيل تحقيق مكانة تنافسية في تسويق المنتجات والخدمات، خاصة في المنظمات الربحية.
٣- ربط برنامج الأجور بالوقت والتكلفة ، وكذلك بموارد المنظمة وأولوياتها الخاصة بالعاملين.
٤- يجب أن يكون البرنامج مقبولا ، ويحصل على موافقة الموظفين.
٥- يجب أن يلعب البرنامج دورا إيجابيا في تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل طاقاتهم.وتحسين مهاراتهم وقدراتهم .
٦- يجب أن يحصل البرنامج في القطاع الخاص على موافقة الجمهور ومن بينهم المساهمين والعملاء والحكومة والعامة.
٧- يجب أن يمد البرنامج الموظفين بالفرصة لتحقيق طموحات معقولة داخل إطار من المساواة والعدالة.

ولتحقيق تلك الأهداف يجب وضع السياسات لإرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات، وتتضمن سياسات الأجور النقاط التالية :

١- معدلات الدفع داخل المنظمة وما إذا كانت أعلى أو أقل أو في نفس المعدل السائد في المجتمع.
٢- معدل الدفع الذي يعين عليه الموظفين الجدد ومعدل تفاوت الدفع الذي يجب الحفاظ عليه بين الموظفين الجدد والقدامى.
٣- الفترات الفاصلة (الترقية والتقدم) التي يجب عندها ضمان زيادة في معدل الدفع ودرجة تأثير الجدارة أو الاستحقاق والأقدمية في هذه الزيادات.

علاقة إدارة الأجور بوظائف الأفراد الأخرى:

كما يبين الشكل رقم (٢/٩) أن هناك ارتباطا قويا بين هيكل الأجور وبين العوامل الأخرى الخاصة ببرنامج الأفراد ، وبسبب أهمية هذا الارتباط والتداخل

في إدارة الموارد البشرية ، يجب تطوير برنامج لإدارة هيكل أجور المـوظفين يمكن من خلاله تحديد الأهداف المراد تحقيقها وكذلك السياسات الخاصة بتحديد وتوزيع الأجور والمكافآت .

شكل (٢/٩)

علاقة إدارة الأجور ووظائف الأفراد الأخرى

التخطيط الاستراتيجي لنظام الأجور

يشير التخطيط الإستراتيجى للأجور إلى ذلك التصور العام لنظام الأجـور بالمنظمة على المدى البعيد ، آخذا في الاعتبار رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها الرئيسية ، ولذا فإنه يهتم التخطيط الإستراتيجي للأجور بتعـويض المـوظفين بطرق تؤدي إلى تعزيز الدافعية والنمو ، وفي نفس الوقت، يؤدي إلى اتـساق جهودهم مع الأهداف والسياسات وثقافة المنظمة. إن التخطـيط الاسـتراتيجي للأجور والمرتبات يذهب إلى أبعد من مجرد تحديد معدلات السوق لتعـويض الموظفين ؟ وعلى الرغم من أن معدلات السوق تعتبر أحد العوامل الهامة فـي تخطيط الأجور ، حيث يهدف إلى ربط الأجور برسالة المنظمة والأهداف العامة لها. إن التخطيط الاستراتيجي للأجور ، علاوة على ذلك ، يعمل على التوفيق بين الاعتمادات المالية المخصصة للموظفين والأهداف الخاصة لبرنامج الموارد البشرية ، على سبيل المثال ، عند تعيين مجموعة من الموظفين ، فإن معـدل الأجور (الراتب) يمكنه أن يزيد أو يقلل من عدد المتقدمين.

وفي هذا الصدد يرى Haward W. Risher وهو أحد المتخصصين في مجال الأجور والمرتبات ، أن الرابط أو الصلة بين مستويات الأجور وأسواق العمل هي قضية استراتيجية لأنها تؤثر في فريق العمل والتكلفة النسبية للأجور داخل المنظمة ، فقد اتجهت بعض المطاعم التي تقدم الوجبات الـسريعة إلـى رفع أجور العاملين بها لجذب أعداد كافية من المتقدمين للحصول على وظائف بها وذلك لسد العجز في فريق العمل لديها ، حيث أنه كلمـا كانـت معـدلات الأجور عالية ، كلما أدى ذلك إلى جذب أعداد كبيرة من المتقدمين للوظـائف ، ومن ثم يمكن للمنظمة أن ترفع معايير الاختيار وتستعين بمـوظفين مؤهلـون بصورة أفضل ، وهذا بدوره يقلل من تكلفة التدريب.

لهذه الأسباب وغيرها ، يجب على المنظمة أن تطـور برنامجـا رسـميا للموارد البشرية لإدارة هيكل أجور الموظفين. **وسوف نناقش عدة خـصائص**

مهمة من خصائص التخطيط الاستراتيجي للأجور وهى: ربط الأجور بالأهداف الإستراتيجية ، الأجور مقابل الأداء ، والقيمة التحفيزية للأجـور، مـساواة وعدالة الأجور ، نظرية التوقع وعلاقتها بالأجور ، سرية نظام الأجور.

أولا : ربط الأجور بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة :

عندما تقوم المنظمات بتقليص حجم الإنتاج والعمالة أو إعـادة التنظـيم أو إعادة الهيكلة ، فإنها تميل إلى أن يكون الهيكل التنظيمي أقل هرمية وتتقـارب مستوياته بشكل كبير ، وذلك لاكتساب المرونة والقدرة على الاستجابة بسرعة لحاجات العملاء المتغيرة بصورة دائمة، وفي ظل وجـود أعـداد قليلـة مـن الموظفين ، فإن هذه المنظمات ينبغي عليها أن تدير برامج الأجور بطرق يمكن من خلالها تحفيز الموظفين الباقين للقيام بإسهامات فعالة مع خلق تصور لديهم بالتمكين من وظائفهم وإشعارهم بامتلاك وظائفهم.

إن أحد نتائج البيئة الديناميكية للأعمال اليوم هو رغبة وحاجة المديرين إلى تغيير فلسفة الأجور لديهم ، من الأجور على وظيفة معينة أو على لقب معين إلى مكافأة الأفراد على أساس إسهامات الموظفين الفردية في تحقيق نجاح المنظمة. لذلك ، ينبغي أن يتم صياغة برنامج الأجور وفق احتياجات المنظمة وموظفيها.

القيمة المضافة للتعويض Value-added Compensation:

بدأ المتخصصون في الآونة الأخيرة يتحدثون عن القيمة المضافة للأجـور. إن برنامج القيمة المضافة للأجور تمثل ذلك البرنامج الذي تؤدي فيه عناصـر مـزيج الأجور (المزايا – الراتب الأساسي – الحوافز – المكافآت... الخ) سواء منفـصلة أو مجتمعة إلى خلق قيمة للمنظمة وموظفيها، وعند استخدام مبدأ القيمة المضافة ، يسأل المديرين أسئلة مثل " كيف تفيد الممارسة التعويضية هذه المنظمة ؟ " " وهل هذه الفائدة تعادل أو تساوي التكلفة الإدارية ؟" إن التعويضات التي تفشل في تحسين الموظفين أو المنظمة يتم إلغاؤها من برنامج الأجور.

ومن الشائع أن تقوم المنظمات بتحديد أهداف خاصة جداً لربط الأهداف التنظيمية ببرنامج الأجور ، وأهداف الأجور التي يتم صياغتها تعمل كخطوط عريضة بالنسبة للمدراء لضمان أن سياسات الأجور والفوائد تحقق الهدف المرجو ، ومن بين الأهداف الإستراتيجية لسياسات الأجور ما يلي :

١- مكافأة الموظفين على أدائهم الماضي.
٢- الحفاظ على مكانة تنافسية في سوق العمل.
٣- المحافظة على المساواة في الرواتب بين الموظفين.
٤- توافق أداء الموظفين المستقبلي مع الأهداف التنظيمية.
٥- التحكم في ميزانية الأجور.
٦- جذب موظفين جدد.

ولتحقيق هذه الأهداف ، يجب تحديد السياسات لمساعدة الإدارة وإرشادها في اتخاذ القرارات ، أن البنود الرسمية للأجور تتضمن ما يلي :

١- دراسة معدل الأجور داخل المؤسسة وما إذا كان أعلى أو أقل أو نفس مستوى المعدل السائد في المجتمع.
٢- قدرة برنامج الأجور على اكتساب موافقة الموظفين أثناء تحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم من قدرات.
٣- مستوى الأجور الذي يمكن عنده تعيين موظفين واختلاف الأجور بين الموظفين الجدد والقدامى.
٤- الفترات التي يزداد فيها الأجر يجب أن تكون محددة كذلك الدرجة التي يمكن أن تؤثر بها الأقدمية في هذه الزيادة.
٥- مستويات الأجور المطلوبة لتسهيل تحقيق مكانة مالية سليمة فيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة.

ثانيا : **الأجور مقابل الأداء :**

تقوم معظم المؤسسات وبصورة متزايدة بوضع أهداف محددة للأجـــور قائمـــة على معيار تعويض الأداء Pay – for – Performance Standard وذلك لزيـــادة الإنتاجية وتقليل تكاليف العمل في البيئة الاقتصادية التنافسية اليوم

ومن المسلم به أن المديرين يجب أن يربطوا بعض المكافآت بجهد الموظف وأدائه ، وبدون هذا المعيار فإن الدافعية للأداء بأقصى جهد ستكون منخفضة أو قليلة ، مما يؤدي إلى تكاليف أعلى للأجور في هذه المنظمات.

أن مصطلح **الأجور مقابل الأداء** يشير إلى دراسة مجموعـــة كبيـــرة مـــن خيارات الأجور من بينها مزايا الراتب الأساسي ، العـــلاوات ، العمـــولات ، والحوافز ، وبرامج عديدة خاصة بمشاركة الأرباح، وأثرها على تحقيق أعلـــى معدلات للأداء .

وتسعى كل أنظمة التعويض إلى التفرقة بين التعويض الخاص بـــالموظف الذي يؤدي أداءً عادياً والموظف الذي يؤدي أداءً بارزا وفعـــالا ، وفـــي هـــذا الصدد أظهرت دراسات أجريت في مجال الإنتاجية أن الموظفين ترتفع وتزيد مجهوداتهم من ١٥ إلى ٣٥% عندما تقوم المنظمات بتطبيق برنامج تعـــويض قائم على الأداءPay – for – Performance Program .

ولكن لسوء الحظ ، فإن تصميم برنامج جيد للتعويض القائم علـــى الأداء لـــيس بالأمر السهل، حيث يوجد كثير من الاعتبارات التي يجب وضعها في الحسبان عنـــد تصميم هذه البرامج مثل كيفية قياس أداء الأفراد مـــثلاً والأمـــوال التـــي يجـــب أن تخصص لزيادات الأجور والموظفين الذين سيطبق عليهم هذا البرنـــامج والفتـــرات التي سيطبق فيها هذا البرنامج. وكذلك من بين القضايا المهمـــة الأخـــرى الخـــاص بتلك البرامج حجم الزيادة المالية وما تمثله هذه الزيادة بالنسبة للموظفين .

ثالثا : القيمة التحفيزية للأجور :

يشكل الأجر قياسا كميا للقيمة النسبية للموظف ، فبالنسبة لمعظم الموظفين يؤثر الأجر تأثيرا مباشرا ليس فقط على مستوى معيشتهم ولكن أيضاً على تقدير مكانتهم سواء داخل أو خارج الوظيفة. ولأن أجر أو راتب الموظف يمثل مكافأة يتلقاها مقابل إسهاماته فهو يعتبر جوهريا وفقاً لنظرية المساواة والعدالة.

حيث أن الأجر أو الراتب يجب أن يكون مساو للإسهامات التي يؤديها الموظف ، كذلك من الجوهري أن يكون راتب الموظف مساو لما يتلقاه الموظفين الآخرين مقابل إسهاماتهم ، إن الحجم النسبي لما يتلقاه الموظف في مقابل ما يتلقاه الآخرين على إسهاماتهم يمكن أن يكون له تأثيرا قويا على أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي.

رابعا : مساواة وعدالة الأجور :

يمكن تعريف المساواة equity على أنها أي شئ له قيمة تكتسب من خلال الاستثمار في شئ ما ذا قيمة. إن نظرية المساواة Equity Theory والتي يشتق منها مساواة الأجر Pay Equity هي نظرية دافعية Motivation Theory توضح وتشرح كيفية استجابة الموظفين للمواقف التي يشعرون أنهم أعطوا أكثر من /أو أقل مما يستحقون. إن الأفراد يقومون بعمل مقارنات بالإضافة للدور الذي يلعبه تصورهم ، حيث ترى هذه النظرية أن الأفراد يشكلون قيمة نسبية خاصة بمدخلاتهم (قدرات – مهارات – خبرات) في موقف معين مقابل المخرجات (المرتب – الفوائد) في هذا الموقف، ثم يقارنون هذه القيمة النسبية بالقيمة النسبية لمدخلات ومخرجات أفراد آخرين في وظائف مشابهة سواء داخل أو خارج المنظمة فإذا كانت القيمة النسبية لهم تساوي القيمة النسبية للآخرين فإنهم يتفهمون الموقف على أنه مساو وعندها لا يوجد توتر ، وعلى النقيض من ذلك إذا اعتبر الأفراد القيمة النسبية لمدخلاتهم ومخرجاتهم غير متكافئة مع القيمة

النسبية للآخرين ، فإن ذلك يؤدي إلى وجود توتر ويدفعهم إلى القضاء على أو تقليل عدم المساواة هذه ، وغالباً ما تكون قوة الدافعية لديهم متناسبة مع عظم عدم المساواة ، ويوضح الشكل رقم (٣/٩) مساواة الأجر والشعور بالأجر المتساوي وبالنسبة للموظفين ، تتحقق مساواة الأجر Pay equity عندما يكون التعويض المقدم مساو لقيمة العمل المنجز ، وتوضح نتائج الأبحاث العلمية أن مفهوم الموظفين عن مساواة الأجر يكون لها نتائج مهمة جدا على دافعيتهم تجاه العمل والإنتاج ، **ولذلك يجب على المديرين أن يطوروا الممارسات الإستراتيجية للأجور لتكون متساوية داخلياً وخارجياً**. وسياسات التعويض تكون متساوية داخلياً Internally عندما يعتقد الموظفون أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة، أما مفهوم الموظفون عن مساواة الأجر الخارجي External فتتحقق عندما تقدم المنظمة أجورا مساوية نسبياً لتلك التي يتلقاها الموظفون في أنماط مشابهة من الوظائف.

إن الاتصال الفعال لمعلومات الأجور، بالإضافة إلى البيئة التنظيمية واللذان يولدان ثقة الموظف في الإدارة يمكن أن يسهما في إدراك أكثر دقة للموظف فيما يختص بالأجور ، كما أن الخصائص الشخصية للموظفين يمكن أيضاً أن تؤثر في مفاهيمهم الخاصة بالأجور. وقد أوضحت أحد الدراسات على سبيل المثال ، أن الموظفين الذين يتمتعون بالأداء العالي والأقل مستوى تعليمي وذوي مستويات عليا من الأجور والأكبر سنا ، يروا أن الأجر الذي يتلقوه مساويا لمساهماتهم. مثل أولئك الموظفون يعتقدون أكثر من غيرهم أن المنظمة تقوم بدور جيد في تحديد المعايير الخاصة بالأجور.

الشكل (٣/٩)

العلاقة بين مساواة الأجر والدافعية

القيمة النسبية لمدخلاتي ومخرجاتي

مقارنة القيمة النسبية لمدخلاتي ومخرجاتي

عدم مساواة
(شعور بعدم التساوي)
عمل كثير و عائد قليل

القيمة النسبية لمدخلاتي ومخرجاتي

مقارنة القيمة النسبية لمدخلاتي ومخرجاتي

مساواة
(شعور بالمساواة في الأجر)
نفس العمل ونفس العائد

القيمة النسبية لمدخلاتي ومخرجاتي

مقارنة القيمة النسبية لمدخلاتي ومخرجاتي

عدم مساواة
(شعور بالأجر الزائد)
عمل قليل و عائد أكبر

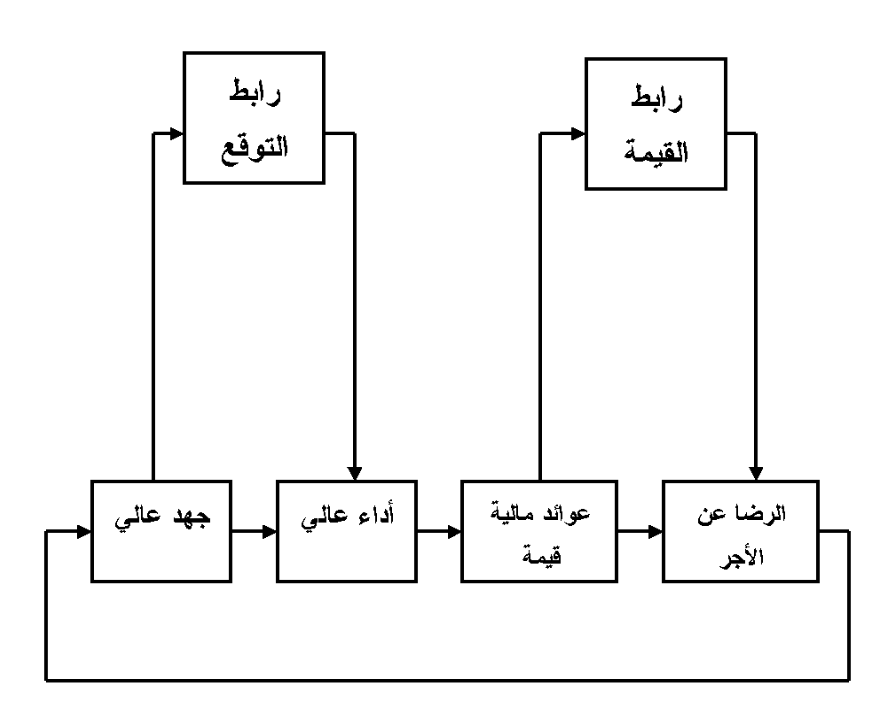
خامسا : نظرية التوقع والأجر :

تبني نظرية التوقع في الدافعية على أساس أن مستوى دافعية الفرد يعتمد على مدى جذب المكافآت أو العوائد التي يسعى إلى تحقيقها واحتمالية تحقيق هذه العوائد. وقد تطورت هذه النظرية نتيجة لعمل علماء النفس الذين ينظرون إلى الإنسان على أنه شخص مفكر لديه آراء وتوقعات تتعلق بأحداث الحياة المستقبلية لذلك فإن هذه النظرية ترى أن الموظف يبذل جهدا أكبر إذا وجد سببا يجعله يتوقع بأن هذا سوف ينتج عنه عائد له قيمة. ولذلك يجب أن تكون قيمة العائد المادي جذابة لتحفيز هذا الجهد ، كذلك يجب أن يدرك الموظفون أن المنظمة تقدر أداءهم مما سيترتب عليه تلقيهم العائد المتوقع.

ترى نظرية التوقع أن الموظفين سوف يبذلون جهدا أكبر إذا كان هناك توقعا بأن النتيجة ستتمثل في أجور ومكافآت ملائمة ، ولتحفيز هذا الجهد فإن وسائل الجذب في المكافآت المالية يجب أن تكون عالية ، كذلك يجب أن يعتقد الموظفون أن الأداء الجيد يتم تقديره من قبل صاحب العمل وسوف يؤدي إلى تلقى المكافأة المتوقعة. لذلك فإن مفهوم الموظف للأجور والمكافآت يمكن أن يشكل عاملا مهما في تحديد القيمة الدافعية للأجور والحوافز.

ويوضح الشكل رقم (٤/٩) العلاقة بين الأجر مقابل الأداء ونظرية التوقع في الدافعية.

الشكل رقم (٩/٤)
العلاقة بين الأجر مقابل الأداء ونظرية التوقع في الدافعية



وطبقا لهذا الشكل نجد ، أولا : الجهد العالي سوف يؤدي إلى أداء أعلي (توقع) ، علي سبيل المثال ، إذا اعتقد الموظف أن لديه المهارات والقدرات لأداء وظيفته ، وإذا عمل بجد (جهد) ، من ثم فإن أدائه سيكون عالياً أو سوف يتحسن . ثانياً ، الأداء العالي يجب أن يؤدي إلى عائد يقدره الموظف (ذو قيمة) . ولأننا ذكرنا من قبل أن الأجر مقابل الأداء يؤدي إلى شعور بالرضا عن الأجر ، فإن هذا الشعور يجب أن يعزز من مستوي جهد الشخص العالي .

ولذلك ، فإن نظرة الموظفين للأجور يمكن أن تكون عاملا هاما في تحديد القيمة التحفيزية للأجور، والأهم من ذلك ، أن التواصل الفعال لمعلومات الأجور جنبا إلى جنب مع البيئة التنظيمية التي ترسخ ثقة الموظف في الإدارة يمكن أن تسهم في تكوين مفاهيم دقيقة عند الموظفين بشأن أجورهم ، حيث أن المفاهيم التي يكونها الموظفون عن أجورهم تتأثر بدقة معلوماتهم وفهمهم للأهداف الاستراتيجية لبرنامج التعويضات والأجور .

سادسا : سرية الأجور :

إن سوء فهم الموظفين فيما يتعلق بالمساواة في الأجور وعلاقة ذلك بالأداء يمكن أن ينتج عن سرية الأجور ووفقاً لـ Edward lawer يوجد بعض الأسباب للاعتقاد أن السرية يمكن أن تؤدي إلى عدم الثقة في نظام الأجور، حيث يقلل ذلك من دافعية الموظف ويعوق فعالية المنظمة ، إلا أن سرية الأجور تبدوا كممارسة مقبولة في كثير من المنظمات في كل من القطاعين العام والخاص ، ومع ذلك أوضحت دراسة مسحية حديثة وجود اتجاه متنامي نحو مزيد من السرية على معلومات الأجور. وربما يبرر المديرين تلك السرية على أساس أن الموظفين يفضلون أن تظل أجورهم ومرتباتهم سرية ، علاوة على أنه حينما تسود السرية ، لا يوجد حاجة كبيرة لإعلان معدلات الأجور أو الكشف عنها ولكن عندما يصبح الأجر علنيا ، فإن الموظفون يميلون إلى تفضيل هذه الممارسة ، ومن المحتمل أن أحد الأسباب لسرية الأجور والتي قد يكون المديرين غير راغبين في قبولها هو أنها تمدهم بحرية أكبر في إدارة الأجور لأن قرارات الأجور تكون غير سرية ويوجد حاجة أقل لتبرير أو الدفاع عنهم عندما لا يكون من المفترض أن يعرف ما يدفع للآخرين فإن هذا الموظف يكون من الصعب أن يكون لديه سبب للحزن فيما يتعلق براتبه.

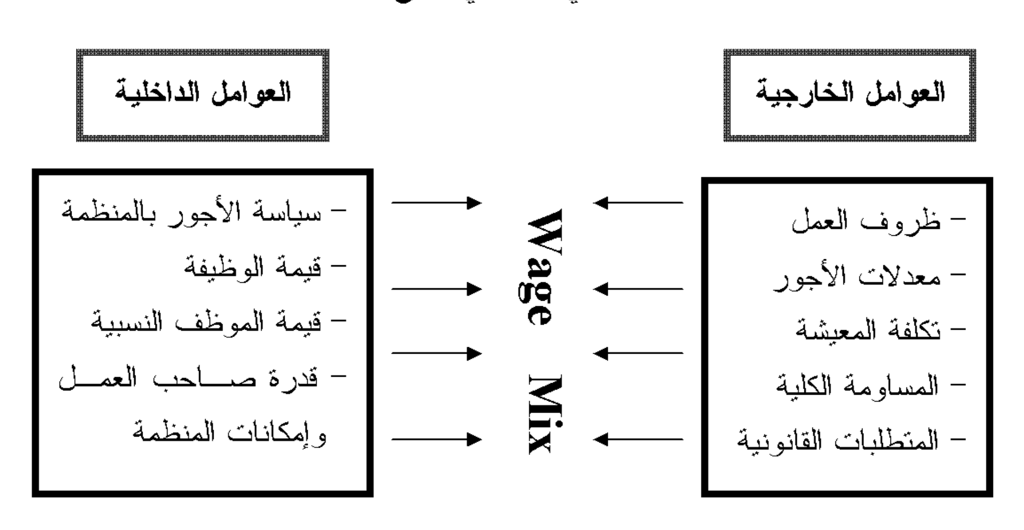
كما أن السرية يمكن أن تستخدم للتغطية على عدم المساواة الموجودة داخل هيكل الأجور، وقبل كشف الحجاب عن السرية في هذه المواقف يجب على

المديرين أولاً أن يتحركوا تجاه تكوين وتشكيل أو بناء هيكل مرتبات موضوعي يمكن الدفاع عنه ، وإلا سوف يؤدي الكشف عن معدلات الأجور إلى نتائج غير مرغوبة فيما يتعلق بأداء الموظفون وأخلاقياتهم.

العوامل المؤثرة في مزيج الأجور :

يوجد العديد من العوامل الخارجية والداخلية التي يمكن أن تـؤثر بـشكل مباشر أو غير مباشر في معدلات الأجور التي يتقاضاها الموظفين ، وتـشكل هذه العوامل من خلال تفاعلها مع بعضها ما يعرف بمزيج الأجر Wage Mix كما هو مبين في الشكل (٩/٥).

الشكل (٩/٥)
العوامل التي تؤثر في مزيج الأجر



أولا : العوامل الداخلية Internal Factors

تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على معدلات الأجور سياسة الأجور الخاصة بصاحب العمل ، قيمة الوظيفة ، القيمة النسبية للموظف في تلبية أو سد احتياجات الوظيفة ، وقدرة صاحب العمل على السداد (إمكانيات المنظمة المالية).

١- سياسة الأجور بالمنظمة Employer's Compensation Policy

تضع العديد من الشركات أهدافا لسياسات الأجور بها ، والتي تؤثر على العائد الذي يتلقاه الموظفون . وكحد أدنى فكل من الشركات الكبيرة والصغيرة يجب أن تضع سياسات أجور تعكس :

١- العلاقة الداخلية للأجور بين الوظائف ومستويات المهارات .

٢- المنافسة الخارجية أو مكانة ما تدفعه الشركة للموظفين بالقياس مع ما تدفعه الشركات الأخرى المنافسة .

٣- سياسة تعويض الموظف على الأداء .

٤- القرارات الإدارية المتعلقة بعناصر نظام التعويض مثل مكافآت الوقت الإضافي والحوافز القصيرة والبعيدة المدى الفردية والجماعية.

٢ - قيمة الوظيفة Worth of a Job

عادة ما تبني المنظمات التي ليس لديها برنامج أجور رسمي قيمة الوظيفة على أساس الآراء الشخصية للأفراد الذين هم على علاقة بتلك الوظائف على سبيل المثال، معدلات الأجور ربما تتأثر بشكل كبير بسوق العمل ، وفي حالة الشركات المتحدة تتأثر بالصفقات الجماعية ، أما المنظمات التي لها برامج أجور رسمية فإنها تعتمد بصورة أكثر احتمالا على نظام تقييم الوظيفة Job evaluation للمساعدة في تحديد معدلات الأجور ، وحتى عندما تكون الأجور عرضه للصفقات الجماعية فإن تقييم الوظيفة يمكن أن يساعد المنظمة في الحفاظ على درجة ما من السيطرة على هيكل الأجور لديها .

ويستخدم تقييم الوظيفة على نطاق واسع في كل من القطـــاع العــام والخـــاص وتشمل الوظائف الأكثر تغطية من نظام تقييم الوظيفة في تحديد الأجور على وظائف مثل الوظائف المكتبية والفنية بينما الوظائف الأقل تغطية تـــشتمل علـــى الوظـــائف إدارية ووظائف الإدارة العليا .

٣ - القيمة النسبية للموظف Employee's Relative Worth

في الوظائف التي تعتمد على الـــساعات أو الرواتـــب يمكـــن تقـــدير أداء الموظف ومكافأته عليه من خلال الترقية ومن خلال العديد من أنظمة الحوافز ، كما أن الأداء المتميز يمكن أيضاً مكافأته عن طريق تقديم زيادات في الأجور ، وإذا كان من المخطط أن تكون لهذه الزيادات قيمة ، فيجـــب أن تـــصمم عـــن طريق نظام تقييم أداء فعال يمكن أن يفرق بين الموظفين الذين يستحقون الزيادة وأولئك الذين لا يستحقون ، كما أن هذا النظام يجب أن يقـــدم علاقـــة مقبولـــة وواضحة بين الأداء وأي علاوات أو زيادات في الأجور .

٤ – قدرة صاحب العمل وإمكانات المنظمة Employer's Ability to Pay

تلعب قدرة المنظمة المالية وإمكاناتها المتاحـــة دورا كبيـــرا فـــي تحديـــد مستويات الأجور ، فالمنظمة ذات المركز الريادي في السوق والتي تحقق نسبة عالية من المبيعات والأرباح تكون أقدر على دفع معدلات أجور عالية مقارنـــة بمثيلاتها التي ترتفع فيها التكاليف وتنخفض إنتاجيتها فيتأثر ربحها مما يفقـــدها القدرة على إشباع حاجات موظفيها من المزيج المتكامل للأجور.

ثانيا : العوامل الخارجية External Factors

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على معدلات الأجور العديد من العوامل من بينها ظروف سوق العمل ، المعدلات السائدة للأجور ، مستوى المعيـــشة ، القدرات التفاوضية للمنظمة مع النقابـــات والإتحـــادات، وأخيـــرا المتطلبـــات القانونية .

١ - ظروف سوق العمل Labor Market Conditions

تؤثر عوامل العرض والطلب على الوظيفة في ظل عوامل المنافسة الكاملة في تحديد أجر العمل ، حيث يتناسب الأجر تناسبا طرديا مع الطلب عليه ، بينما يتناسب تناسبا عكسيا مع العرض منه.

٢ - المعدلات السائدة للأجور Area Wage Rates

يتأثر هيكل الأجور بمعدلات الأجور السائدة في السوق بالنسبة لمختلف الوظائف بصفة عامة ، كما يتأثر بشكل خاص بظروف عرض وطلب الوظائف في كل تخصص ، فعندما يتميز تخصص معين بالندرة ، فإن معدلات الأجور الخاصة به تميل إلى الإرتفاع وعكس ذلك صحيح عند زيادة المعروض منه .

٣ - مستوى المعيشة Cost of Living

يجب أن يغطي الأجر الحد الأدنى لمستوى المعيشة للموظف وأسرته ، ومن ثم ينبغي أن يؤخذ في الإعتبار تكاليف المعيشة ، ليضمن للموظف وأسرته مستوى مناسب من العيش ، وهذا يقتضي دراسة معدلات الأجور من فترة لأخرى ومن مكان لآخر وفقا للتغيرات التي تحدث في الأسعار والقوة الشرائية لدخل الموظف .

٤ - القدرات التفاوضية للمنظمة مع النقابات والإتحادات

في معظم المجتمعات اليوم تقوم النقابات وإتحادات العمل بالتدخل للحفاظ على حقوق العمال والموظفين ، ومن ثم فأمامها المجال لتحسين مستوى الأجور والمناداة بمراعاة مدى عدالتها وإنصافها لحقوق العاملين ، ويتطلب ذلك دراسة متطلبات تلك الجهات وقد يقتضي الأمر الدخول معها في مساومة وتفاوض حول الأجر المناسب للوظيفة بمراعاة مختلف ظروفها والمناخ الذي تمارس فيه.

٥ - المتطلبات القانونية Legal Requirements

توجد العديد من القوانين واللوائح الحكومية التي تنظم الأجور في كل مجتمع من المجتمعات ، وهذا يلزم المنظمات سواء كانت منظمات حكومية أو

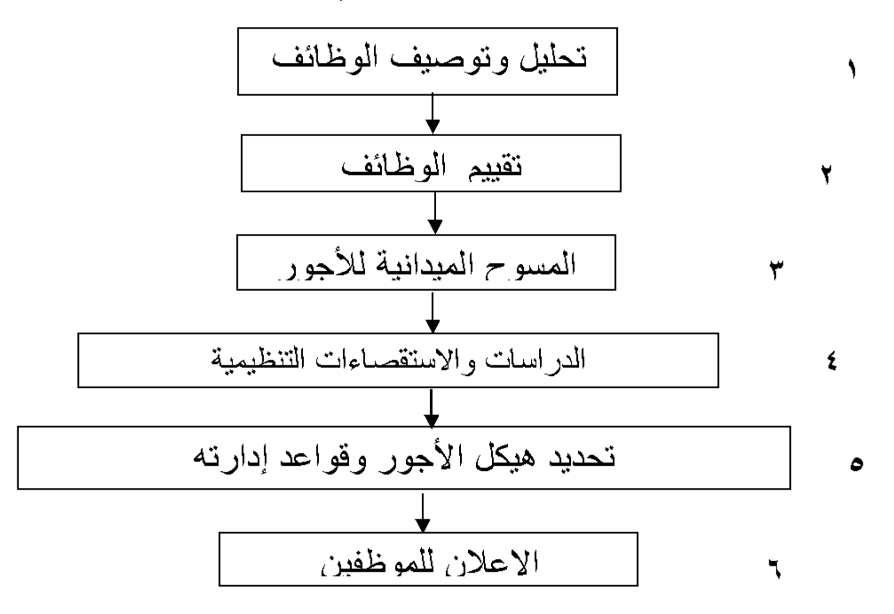
عامة أو خاصة أن تقوم بدراسة قوانين العمل واللوائح المنظمة لها وما يدخل عليها من تعديلات ، فالقطاع الخاص في مصر ملتزم بالحد الأدنى للأجور المنصوص عليه في قانون العمل ، والقطاع العام مقيد بنصوص القانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ وما يدخل عليه من تعديلات .

خطوات تحديد هيكل الأجور :

حتى تتمكن المنظمات من وضع هيكل للأجور بها فإنها تقوم بدراسة مجموعة من العوامل وتمر بعدة مراحل تبدأ بتحليل الوظائف وتقييمها ، ثم تتدرج في دراساتها بالاستقصاءات والمسوح الميدانية الخارجية والداخلية ويقودها ذلك لوضع هيكل الأجور مع القواعد والأسس اللازمة لإدارة هذا الهيكل ويوضح الشكل رقم (٦/٩) هذه الخطوات .

الشكل رقم (٦/٩)

خطوات تحديد هيكل الأجور وإعلانه



١- تحليل الوظائف وتوصيفها

يتم تحليل الوظيفة من أجل تحديد أبعادها وخصائصها الأساسية وكل ما يتعلق بكيفية ممارستها وأداء مختلف جوانبها ويترجم ذلك بشكل محدد فيما يسمي ببطاقة توصيف الوظيفة التي تظهر في شكل مكتوب يفيد في الاختيار والتعيين والتدريب وإدارة الأجور وغيرها من سياسات الموارد البشرية .

٢- تقييم الوظائف :

يشير تقييم الوظائف إلى الدراسات التي تسعي إلى تحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم وذلك للوقوف علي القيمة النسبية للوظيفة مقارنة بباقي الوظائف داخل التنظيم ، وهناك العديد من الطرق الكمية وغير الكمية التي تسهم في تقييم الوظائف لكل منها مزاياه وعيوبه ، وسنتناول ذلك تفصيلا في جزء تال إن شاء الله .

٣- المسح الميداني للأجور :

يعد المسح الميداني أحد العوامل الأساسية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور ، حيث تؤثر مستويات الأجور والمرتبات السائدة في سوق الصناعة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين بواسطة المنظمة أو من خلال الجهات البحثية والمهنية المتخصصة في هذا الغرض وعند إجراء المسح الميداني يجب مراعاة بعض النقاط منها :

- أن تكون الوظائف التي تجري عليها الدراسة في مختلف المنظمات متشابهة .
- أن تكون الوظائف التي محل الدراسة مهمة وثابتة في مكوناتها .
- أن تكون العينات من ١٠ إلى ٣٠ وظيفة .
- أن يكون هناك عدد من الشركات يسمح بتطبيق الدراسات .

- يجب تشجيع الشركات محل الدراسة لتقدم البيانات المطلوبة وعادة ما تجمع البيانات عن الأجر الأساسي والحد الأدنى والأقصى والعلاوات والمكافآت والوقت الإضافي والمزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة وعدد ساعات العمل وفترات الراحة والأجازات .....

٤- الدراسات والاستقصاءات التنظيمية

في هذه الخطوة يتم دراسة جميع العوامل والمتغيرات التنظيمية المؤثرة على هيكل الأجور المنشود ومن أمثلة تلك العوامل والمتغيرات :

- الهيكل التنظيمي ومدي قدرته على استيعاب العاملين الجدد .
- المهارات الفريدة والمتميزة من الموارد البشرية بالمنظمة .
- الإجراءات المتبعة تنظيميا لحساب الأجور
- السياسات المتعلقة بالأجور ومدي وضوحها للعاملين .
- التخطيط الاستراتيجي للأجور بالمنظمة
- البرامج المتعلقة بالحاسب الآلي والتي تهتم بكيفية تنفيذ خطط وبرامج الأجور بالمنظمة .
- العلاقة بين هيكل الأجور وهيكل الخدمات الأخرى .

٥- تحديد هيكل الأجور وقواعد إدارته :

بعد إجراء الدراسات السابقة سواء داخل المنظمة أو خارجها يتم إتخاذ عدة قرارات تتعلق بـــ :

- مدى قدرة ورغبة المنظمة على دفع أجور أعلي أو أقل من تلك السائدة في السوق والصناعة
- تحديد معدل الوظيفة ، هل سيكون معدلا واحدا لكل الوظائف داخل الفئة الوظيفية ، أم سيكون هناك معدل يحتوي على حد أدنى وآخر أعلى لمواجهة المزايا التي يحققها شاغل الوظيفة على مر الزمن .

- تحديد عدد ونطاق الدرجات من الأجور .
- تحديد نوعية الوظائف التي يجب أن تتضمنها كل درجة من درجات الأجر .
- بيان المبالغ النقدية التي تخصص لكل الدرجات .
- دراسة العناصر التي تسهم في تحديد عدد الدرجات خاصة وأنها قد تتراوح بين خمس درجات وثلاثين درجة ومن بين هذه العناصر ، حجم المنظمة ، عدد الوظائف ، سياسة الترقية، الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر ، العرف السائد في المنظمة وفي الصناعة

وفي هذه الخطوة يجب أيضا اتخاذ القرارات الخاصة بالقواعد الحاكمة لإدارة هيكل الأجور بالدقة والموضوعية والعدالة التي يستشعرها العاملين بالمنظمة ومن بين تلك القواعد :

- معالجة الأجور التي تتعدى الحد المطلوب سواء بالزيادة أو النقص لأي سبب من الأسباب
- أسس ترقية العاملين وأسس منح العلاوات .
- قواعد الرقابة على الأجور والمرتبات .
- مبادئ وأسس نقل العاملين من درجة وظيفية إلى درجة أخرى .
- تعديلات الأجور حسب نفقات المعيشة .
- قواعد سرية أو علانية الأجور .

٦ - إعلان هيكل الأجور وتوضيحه للموظفين

يجب أن يعي الموظفون تماما كل ما يتعلق بأجورهم وقواعد إدارتها ، وتتوقف كمية المعلومات التفصيلية الواجب توفيرها للموظفين عن برامج الأجور على نوع الوظيفة والمنظمة وطبيعة برنامج الأجور .

خصائص نظام الأجور الفعال :

١- أن يكون نظام الأجور واضحا للعاملين ، وهـذا يقتـضي أن يتـسم بالبساطة وسهولة الفهم لمن يديره ولمن يطبقه ويستفيد منه .
٢- أن يرتبط نظام الأجور بشكل مباشر بالإنتاجية ومدي التقدم والنمو في أعمال المنظمة والنتائج التي تحققها .
٣- أن يكون نظام الأجور تنافسيا ، وهذا بدوره يتطلب دراسة نظم الأجور السائدة في السوق والصناعة والمنظمات الأخرى المنافسة .
٤- أن يتسم بالسرعة : فيتم دفع الأجور والمكافـآت بالـسرعة المناسـبة لتحقيق الأعمال ، أو مع الفترة الزمنية المحددة والمتفق عليها .
٥- أن يستند إلى مجموعة من المعايير العادلة والمحفـزة علـى العمـل والالتزام والإنتاج وأن تتضمن هذه المعايير الاستقرار والحماية مـن التغيرات المستمرة .
٦- أن تكون هناك متابعة ومراجعة دقيقة للالتـزام بالنظـام الموضـوع للأجور بحيث تراعي الانحرافات ويتخـذ بالنـسبة لهـا الإجـراءات الصحيحة أولا بأول .

تقييم الوظائـف

تضم المنظمة مجموعات مختلفة من الوظائف تتراوح في درجات الأهمية والمساهمة في تحقيق أهداف العمل ، ولذا وجب تحديد قيمـة كـل وظيفـة أو مجموعة من الوظائف بالنسبة للوظائف والمجموعات الأخرى . وبالتالي تعطي الأجور المناسبة للوظائف حسب ترتيبها في درجات الأهمية ، ومن هنا كـان تقييم الوظائف من أهم سياسات الموارد البشرية .

مفهوم وأهمية تقييم الوظائف :

تشير عملية تقييم الوظائف إلى تحديد الأهمية النسبية للوظائف المختلفة ، ووضع هيكل لهذه الوظائف حسب ترتيبها وقيمتها .

وتعتبر عملية تقييم الوظائف على جانب كبير من الأهمية للأسباب الآتية :

١- أنه من المنطقي أن تدفع أجور عالية للوظائف التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة .
٢- العدالة في تحديد الأجور وفي أسس حساباتها .
٣- المساعدة في بناء هيكل وظيفي متكامل .
٤- المساهمة في الوصول إلى أهداف المنظمة .

طرق تقييم الوظائف :

يمكن تقييم الوظائف غالبا بواحد أو أكثر من أربعة أساليب أو طرق للتقييم تعتبر هي أكثر الطرق شيوعا ، وهي :

أولا : طريقة الترتيب البسيط .
ثانيا : طريقة التدرج .
ثالثا : طريقة التقييم بالنقط .
رابعا : طريقة العوامل المقارنة .

وفيما يلي عرض لكل طريقة :

أولا : طريقة الترتيب البسيط

تقوم هذه الطريقة على أساس ترتيب الوظائف في المنشأة من حيث الأهمية . بمعني وضع الوظيفة الأكثر أهمية أولا ، يليها الوظيفة الأقل أهمية .. وهكذا حتى أدنى الوظائف في المنشأة . وفي هذا الصدد قد يتم البدء بتحديد

أكثر الوظائف أهمية ، وأقل الوظائف في المنشأة أهمية فمثلا تحـدد وظيفـة المدير العام أو رئيس المنشأة كأول وظيفة . وتحدد وظيفة معاون خدمة كأدنى وظيفة . ثم يتم ترتيب الوظائف بين هاتين الوظيفتين وفقا لأهمية كل وظيفة . ولا يتم الترتيب للوظائف على أساس تحليل مكونات كل وظيفة ، وإنما علـى أساس النظر إلى الوظيفة كوحدة واحدة متكاملة ، وكذلك تجري المقارنة بـين الوظائف على أساس أنها وحدات متكاملة ، ولا يعني ذلـك إغفـال عوامـل ومكونات الوظيفة نهائيا . ولكن على أساس أن يأخذ القائم بالتقييم هذه العوامل في اعتباره دون أن يفتت الوظيفة ويقيم عواملها كل على حدة . فالقائم بالتقييم عندما يحدد الوظيفة الأولي والوظيفة الأخيرة ، فيكون أساس تحديده مجموعـة من العوامل المتعارف عليها كأساس للتقيـيم ، مثـل المهـارة ، والمعرفـة ، والمسئولية، والمجهود العقلي ، والمجهود البدني ، وظروف العمل ومدي شمول الوظيفة الأولي لهذه العوامل بثقل كبير ، ومدي افتقار الوظيفة الأخيـرة لهـذه العوامل .

وتستخدم هذه الطريقة عادة في المنشآت الصغيرة التي يعمل بها عدد قليل من الأفراد ويكون بها عدد قليل نسبيا من الوظائف ، حيث تكون الصورة الكلية للوظائف الموجودة بالمنشأة من حيث طبيعتها وخصائصها واضحة بالنسبة لمن يقوم بالتقييم .

ويتوقف نجاح هذه الطريقـة على وجود بطاقات لكل وظيفة مكتوب عليها توصيف مختصر بمهامها وواجباتها ، بحيث يساعد هذا الوصف على التعرف على الأهمية النسبية للوظيفة ، ومن ثم تسهل عملية الترتيب ، ومن خلال هذه البطاقات يتم تحديد الوظيفة الأعلى والوظيفة الأدنى ، يفضل أيـضا أن يحـدد الوظيفة الوسط بين الأعلى والأدنى ، ثم يقوم بالترتيب بعـد ذلـك ، ويكـون الترتيب بإعطاء الوظيفة رقم يدل على أهميتها أو ترتيبها على النحو التالي :

اسم الوظيفة	المرتبة	الأهمية
أ	١	الوظيفة الأعلى
ب	٢	
ج	٣	
د	٤	
هـ	٥	الوظيفة الوسط
و	٦	
ع	٧	
ز	٨	
ح	٩	
ط	١٠	الوظيفة الأدنى

وحتى يكون تحديد ترتيب الوظائف على درجة أعلى من الدقة ، قد يكون من الأفضل تكليف أكثر من متخصص بعملية التقييم على أساس عدم الاعتماد على رؤية واحدة ، خاصة وأن هذه الطريقة من الترقيم تعتبر من الطرق غير الكمية والتي تتسم بالذاتية ، بمعني اعتمادها على خبرة القائم بالتقييم ، ثم يـتم أخذ متوسط ترتيب مجموع الخبراء القائمين بالتقييم على النحو التالي :

م الوظيفة	ترتيب ١	ترتيب ٢	ترتيب ٣	ترتيب ٤	المتوسط	المتوسط بعد التقريب
أ	١	٢	١	٣	١,٧٥	٢
ب	٢	١	٢	١	١,٥٠	١
ج	٣	٣	٣	٢	٢	٣
د	٤	٤	٤	٤	٤	٤
هـ	٥	٥	٥	٥	٥	٥
و	٦	٦	٦	٨	٦,٥	٦
ز	٧	٧	٧	٦	٦,٧٥	٧
ح	٨	٨	٨	٧	٧,٧٥	٨
ط	٩	٩	٩	٩	٩	٩
ى	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠

ويتضح مما سبق أن الأساس الحاكم في نجاح هذه الطريقة هو مدي توفر بطاقات التوصيف التي تحدد مهام وواجبات الوظيفة حتى تسهل عملية المقارنة والترتيب بين الوظائف المختلفة التقييم والترتيب في هذه الطريقة مستمد من مدي قدرة القائمين بالتقييم للعوامل الحاكمة في الوظيفة.**وتتميز هذه الطريقة** بما يلي :

١- السهولة والبساطة والسرعة النسبية في تطبيقها .
٢- قلة التكاليف والأعمال التي تتحملها المنظمة .
٣- تلائم المنظمات الصغيرة التي يوجد بها عدد قليل من الوظائف .

ولكن يعاب عليها : قلة الموضوعية ، لأنها تخضع للحكم الذاتي الشخصي ، الأمر يفسح المجال لعناصر التحيز والانطباعات والتأثر بمركز الوظيفة أو مركز شاغلها .

ثانيا : طريقة التدرج :

تختلف طريقة التدرج عن طريقة الترتيب في أنها تحدد مقياس لتدرج أو ترتيب الوظائف ، وغالبا ما يتم تصنيف أو تقييم الوظائف إلى مجموعات وظيفية كل مجموعة وظيفية تكون مماثلة أو قريبة من التماثل من حيث طبيعة الواجبات والمهام ، وبالتالي من حيث مطالب شغل الوظيفة ، ويتم وضع تعريف دقيق لكل مجموعة وظيفية ، ويكون أساس التعريف هو المهارة بمعني مجموعات تحتاج إلى مهارة عالية ومهارة متوسطة ، وأعمال لا تحتاج إلى مهارات ، وقد يتم الاستعانة بعوامل أخرى بخلاف المهارة ، كالمعرفة والمسئولية ، في إطار تحديد المجموعات التي غالبا ما يتم تقسيمها إلى :

- مجموعة الوظائف الإدارية والإشرافية العليا والمتوسطة .
- مجموعة الوظائف الحرف المهنية التخصصية .
- مجموعة الوظائف الإشرافية .
- مجموعة الوظائف الكتابية .

- مجموعة المهن الحرفية .
- مجموعة الوظائف العادية .

ويتم في إطار المجموعات السابقة ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها النسبية على أساس مهامها وواجباتها في ضوء عوامل التقييم المحددة، حيث تحدد خصائص ومواصفات كل درجة ، ذلك بعد تحديد عدد الدرجات في كل مجموعة وظيفية ، ومن ثم يتم وضع التدرج النهائي لكل الوظائف والأعمال في المنشأة.

ومن الواضح أن طريقة التدرج تعتمد في التمييز بين المجموعات الوظيفية على أساس تلك الفروق الواضحة والظاهرة في العوامل المكونة للوظائف داخل المجموعة من حيث المعارف والمسئوليات والمجهود العقلي والبدني وطبيعة العمل . وكذلك فإن الاختلافات بين الوظائف والأعمال داخل المجموعة الواحدة أيضا وفقا لاختلاف درجة الصعوبة بين الوظائف المختلفة داخل المجموعة الواحدة وفقا لتحليل دقيق بين العوامل السابقة ، لذلك فإن الأسس السابق عرضها كمتطلبات وأسس لتقييم الوظائف تساعد كثيرا في استخدام طريقة التدرج لسبب بسيط هو أن دقة تعريف كل درجة متوقف على مدي تفهم هذه العوامل .

وتتميز هذه الطريقة بنفس مزايا الطريقة السابقة من حيث السهولة والبساطة والسرعة النسبية في إجراءها ، ولكن يكتنفها عدد من **الصعوبات** ، منها :

١- صعوبة وضع تعريف دقيق أو محدد للدرجات الموجودة ، وخاصة إذا كانت هذه الدرجات تتضمن عدا كبيرا من الوظائف في المجالات المختلفة .

٢- صعوبة صياغة المصطلحات اللغوية التي تعبر عن العوامل المختلفة الموجودة في كل درجة مثل عوامل المهارة والإشراف والمعرفة ... الخ .
٣- صعوبة تجنيد عدد كبير من الأشخاص للقيام بعملية التقييم والذين يشترط فيهم الإحاطة بمختلف وظائف المنظمة .
٤- إن أخطاء التحيز الشخصي والحكم الذاتي لا تزال موجودة مع هذه الطريقة كسابقاتها .

ثالثا : طريقة التقييم بالنقط :

تختلف هذه الطريقة عن الطريقتين السابقتين في أنها طريقة كمية، حيث تعتمد على تحليل الوظيفة وتقدير العوامل المكونة لها وفقا لأسس رقمية .

ويتطلب تطبيق هذه الطريقة إتباع الخطوات التالية :

أ- تحديد الوظائف المطلوب تقييمها .
ب- تحديد العوامل التي تستخدمها في التقييم وتعريف كل عامل بالتفصيل .
ج - تحليل كل عامل وتعريف كل بند وعنصر يدخل في إطاره تفصيلا .
د - تحديد ما يخص كل عامل من نقط معينة ، وكذلك تحديد ما يخص كل عنصر .
هـ - اختيار عينة من الوظائف الرئيسية وتقييم كل منها .

ونتناول بالتفصيل هذه الخطوات :

أ- تحديد الوظائف المطلوب تقييمها :

حيث أن كل منظمة مهما كان نوع وطبيعة نشاطها تسعي إلى تحقيق هدف معين يتمثل في إشباع رغبات العملاء عن طريق تقديم منتجات معينة ، ولكي يتم الوصول إلى هذا الهدف فإن الأمر يتطلب القيام بأعمال وأنشطة رئيسية تحتاج بدورها إلى أعمال أو أنشطة فرعية لإتمامها . وهذه بالتالي يتطلب القيام

بها وجود وظائف معينة مثل مهندس من الدرجة الأولي – مهندس عادي – محاسب – عامل – ... الخ .

ومن ثم يتم حصر وتحديد كافة هذه الوظائف عن طريق مدير لكل إدارة أو رئيس لكل قسم . على أن يعرض هذا التحديد على الإدارة العامة لمرجعته تمهيدا للوصول إلى قراراتها.

ومتي حددنا الوظائف نبدأ في تحديد معالمها والأعباء الملقاة على عاتق كل منها ويتم ذلك عن طريق وصف الوظائف بقصد الوصول إلى مختلف الحقائق الكاملة عن الوظيفة والظروف التي تؤدي فيها .

ب- تحديد عوامل التقييم :

إن أول متطلبات عملية تقييم الوظائف هو تحديد العوامل التي سيتم على أساسها التقييم ، وهذه العوامل غالبا ما تستمد من تحليل الوظائف ، والذي تشتمل عناصره على :

١- اسم وعنوان الوظيفة
٢- رقم الوظيفة .
٣- مكان أو موقع الوظيفة .
٤- عدد العاملين في هذه الوظيفة .
٥- معدل دوران العمل أو الوظيفة خلال فترة محددة .
٦- كيف تؤدي هذه الوظيفة (المهام والواجبات)
٧- هل هو عمل إشِرافي أو تنفيذي .
٨- مستوي الصعوبة ، ويتضمن :

- **المسئولية :**
  - المسئولية عن أعمال الآخرين .
  - المسئولية عن العدد والأدوات .

- المسئولية عن الآلات والمعدات .
- المسئولية عن الخامات .
- المسئولية عن الأمر والسلامة .
- المسئولية عن التفتيش بين الأعمال الآخرين .
- المسئولية عن الأموال .
- المسئولية عن التخطيط والسياسات .

- **المعرفة .**
- **المهارة .**
- **المبادأة .**
- **العقل الواعي (التركيز) .**
- **التوافق الحركي .**
- **الدقة .**
- **التعليم .**
- **الخبرة .**

٩- الأجر أو الراتب الحالي .

١٠- عدد ساعات العمل .

١١- المعايير التي تحكم على الأداء .

١٢- درجة تجانس مكونات الوظيفة .

١٣- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى .

١٤- الماكينات والعدد والآلات والخامات المستخدمة .

١٥- بيئة العمل المادية (ظروف العمل) .

١٦- بيئة العمل الاجتماعية .

١٧- المتطلبات أو القدرات البدنية (المجهود البدني) .

١٨- القدرات الخاصة .

١٩- الخبرة السابقة .

٢٠- التدريب اللازم لممارسة العمل .

٢١- طرق الاختيار والتعيين .

٢٢- المجهود العقلي

وتمثل العناصر السابقة الإطار لاختيار عوامل الوظائف بصفة عامة ، ومع ذلك يمكن اختصار هذه العوامل إلى عوامل أقل عددا يمكن التركيز عليها ، وهي :

- المعرفة .
- المهارات المطلوبة .
- المسئولية .
- المجهود العقلي .
- المجهود البدني .
- ظروف العمل .

ج- تحليل عوامل التقييم :

يتم في هذه الخطوة تقسيم كل عامل من عوامل التقييم السابقة إلى بنود أو عناصر فرعية تدخل في إطار كل عامل عل حدة .

ونتناول فيما يلي تحليل كل عامل :

- **المعرفة ، وتتضمن** : ١ - المعرفة التخصصية . ٢ - المعرفة بالعوامل البيئية المحيطة .
- **المهارات المطلوبة** ، وتتضمن :١ - الخبرات والمهارات الفكرية .٢ - الحكم والتقدير .٣ - الاتصالات .٤ - الدقة .٥ - المهارة اليدوية .
- **المسئولية وتتضمن** :١ - الإشراف .٢ - صياغة السياسات . ٣ - تفسير السياسات .٤ - المسئولية عن الأموال .
- **المجهود ، ويتضمن :** ١ - المجهود البدني .٢ - التركيز .٣ - المجهود العقلي .

- **ظروف العمل ، وتتضمن** :١ – البيئة المادية (حرارة – إضاءة ...) ٢ – الأخطار .

ويمكن الإعتماد على مدخل آخر لتحديد عناصر التقييم ، وهو استنباط هذه العناصر على أساس أهداف الوظيفة أو مخرجاتها ، حيث تتعدد الأهداف في الوظيفة ، على النحو التالى :

١ – مجموعة الأهداف الروتينية :

وهي تلك الأهداف التي تتسم بالتكرار، ولها حلول متفق عليها، ومعروفه وتحتاج إلى حد أدنى من المهارة والخبرة ويؤديها معظم الأفراد بنفس الدرجة من النجاح .

٢ – مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات :

وهي تلك الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات أعلي لبلورة المشكلات التي يواجهها الفرد أثناء تأدية عمله ، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها ، وتتسم تلك الأهداف بأنها غير متكررة ، وتحتاج لبعض الوقت والمزيد من الجهد والخبرة العملية والبحث والدراسة وليس لها حلول نمطية ويختلف الأفراد فى التخصص الواحد حول كيفية مواجهتها وإدارتها .

٣ – مجموعة الأهداف الخلاقة :

وهي تلك الأهداف التي ترتبط بالكثير من مظاهر الخلق والابتكار، مثل صنع منتجات جديدة ، حل المشكلات البالغة التعقيد ، وتتسم هذه الأهداف بأنها تحتاج للحد الأقصى من الوقت والجهد وتتطلب مهارة فائقة ومعرفة كاملة وقدرة بحثية كبيرة ، ولا يستطيع كل فرد إنجاز هذه الأهداف بنجاح ، حيث تحتاج إلى قدرة عالية على المثابرة وتكرار المحاولة دون شعور بالإحباط .

د- تحديد ما يخص كل عامل من نقط معينة

بعد أن يتم تحديد العوامل التي سيتم اختيارها كأساس للتقييم ، يتم تحديد الوزن النسبي لكل عامل من هذه العوامل ، وذلك كنسبة مئوية إلى أجمالي العوامل ، فلو كانت العوامل المختارة للتقييم على سبيل المثال هي : **المهارة ، والمعرفة ، والمجهود العقل ، والمسئولية ، وظروف العمل ، والمجهود البدني** ، فإنه يتم إعطاء نسبة مئوية لكل عامل من هذه العوامل وفقا للأهمية بالنسبة لباقي العوامل ، وذلك على أساس أن مجموع هذه العوامل يساوي ١٠٠ % والأساس الحاكم في تقدير هذه الأهمية بالنسبة لكل عامل من العوامل السابقة هو تأثير العامل في إحداث مخرجات العمل أو الوظيفة ، وكذلك قيمة هذه المخرجات على أساس هل هي مرتبطة بتحقيق أهداف روتينية ، أو أهداف مرتبطة بحل مشكلات معينة ، أو أهداف خلاقة كما سبق شرحه ، هذا من ناحية ، وبالتالي نفترض التوزيع الآتي :

- المهارات المطلوبة ٣٥% .
- المعرفة ١٥% .
- المسئولية ٣٠% .
- المجهود العقلي ١٠% .
- المجهود البدني ٥% .
- ظروف العمل ٥ % .

وبعد أن يتم تحديد الرقم الإجمالي للنقاط ، **يتم توزيع النقاط على عوامل التقييم** على أساس أن نصيب كل عامل من النقاط سيكون وفقا لنسبة هذا العامل المئوية ، فلو كان إجمالي النقاط على سبيل المثال ألف نقطة ، فأن التوزيع وفقا للمثال السابق سيكون :

- ٣٥٠ نقطة للمهارات المطلوبة .
- ٣٥٠ نقطة للمسئولية .

- ١٥٠ نقطة للمعرفة .
- ١٠٠ نقطة لمجهود العقلي .
- ٥٠ نقطة للمجهود البدني .
- ٥٠ نقطة لظروف العمل .

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل وأسس إعداد التقييم ، حيث يتوقف عليها نجاح التقييم ، وفي هذه المرحلة يتم تحليل كل عنصر من عناصر التقييم إلى مجموعة من البنود الفرعية المكونة له ، ثم يلي ذلك وضع مجموعة من المستويات داخل كل بند كما يلي :

١- لو أخذنا على سبيل المثال العامل الخاص **بالمهارات المطلوبة** فإن البنود التي تكون هذا العامل هي المهارات الفكرية ومهارات الاتصال والمهارات الفنية اليدوية ، أى أنه يتكون من ثلاثة بنود أساسية . يتم توزيع النقاط الخاصة بعامل المهارات المطلوبة على البنود المكونة له ، أى توزيع (الـ ٣٥٠) نقطة المخصصة للمهارات على المهارات الفكرية ومهارات الاتصال، والمهارات الفنية ، وقد يكون التوزيع كما يلي :

- المهارات الفكرية ٥٠% بما يعادل ١٧٥ نقطة .
- مهارات الاتصال ٣٠% بما يعادل ١٠٥ نقطة .
- المهارات الفنية اليدوية ٢٠ % بما يعادل ٧٠ نقطة .

ويتم تحديد المستويات داخل كل بند من البنود السابقة وتوزيع إجمالي النقاط الخاصة بكل بند هذه المستويات وفقا للأهمية النسبية لكل مستوي ، وذلك كما يلي :

بند **المهارات الفكرية** والذي خصص له ١٧٥ نقطة ، فإنه يتم البدء بوضع مستويات لهذا البند فيكون مثلا :

المستوي الأول : اتخاذ قرارات حاكمة ذات تأثير كبير على أداء المنشأة وفي ظل حدود مفتوحة للتصرف .

المستوي الثاني : اتخاذ قرارات محدودة التـأثير وفـي ظـل حـدود مقيـدة للتصرف .

المستوى الثالث : إعداد تقارير تحتـوي جميـع معلومـات وبيانـات عـن موضوعات مستحدثة ومتشعبة ، وحول مشكلة معقدة نـسبياً ويتطلب الأمر تقديم أكثر من بديل.

المستوى الرابع : إعداد تقارير عن موضوعات معلوماتها وبياناتها متاحـة ، ويمكن الحصول عليها ، ولكن يتطلب الأمر تحليلها وعرضها بطريقة تساعد على اختيار القرار المناب.

المستوى الخامس : تجميع وتبويب حقائق متاحة وعرضها بـصورة نمطيـة متعارف عليها.

ومن الواضح أن المستويات المذكورة في بند المهارات الفكرية تتدرج في الصعوبة والأهمية ، وبالتالي سيكون واضحاً أن المستويات الأعلى ستحـصل على نقاط أعلى ، وهكذا ، وفي هذا المثال يمكن توزيع النقاط على الـ (١٧٠) نقطة الخاصة ببند المهارة الفكرية على المستويات الخمسة على النحو التالي :

- المستوى الأول : ٤٥% بما يعادل ٧٥ نقطة.
- المستوى الثاني : ٢٥% بما يعادل ٤٣ نقطة.
- المستوي الثالث : ١٥% بما يعادل ٢٦ نقطة.
- المستوى الرابع : ١٠% بما يعادل ١٧ نقطة.
- المستوى الخامس : ٥% بما يعادل ٩ نقاط.

بند مهارات الاتصال ، وهو البند الذي خصص له ١٥٠ نقطـة مـن النقـاط الخاصة بعرض المهارة ، حيث يتم تحديد مستويات لهذا البند وتوزيع النقـاط الخاصة به على المستويات التي تم تحديدها كما يلي :

المستوى الأول : الاتصالات بالهيئات أو الجهات ذات التأثير الكبير على عمل المنشأة وبالأفراد الحاكمين في هذه الجهات سواء كانت هذه الجهات داخلية أو خارجية ، وأن يكون هذا الاتصال في إطار حق تمثيل المنشأة أو إنجاز أية مصالح أو مهام خاصة بها.

المستوى الثاني : الاتصالات الداخلية أو الخارجية بالمنظمات والأفراد ، ولكن في حدود معينة ومقيدة.

المستوى الثالث : الاتصالات الداخلية بين الإدارات والأقسام المكونة للمنشأة بهدف إنجاز عمل ذو أهمية نسبياً.

المستوى الرابع : الاتصالات بين العاملين أو الجهود وفقاً لطبيعة العمل ويهدف إنجازه.

ثم يلي ذلك توزيع النقاط على المستويات المذكورة وفقاً لأهميتها :

- المستوى الأول : ٥٠% بما يعادل ٥٢ نقطة.
- المستوى الثاني : ٣٠% بما يعادل ٣١ نقطة.
- المستوى الثالث : ١٥% بما يعادل ١٦ نقطة.
- المستوى الرابع : ٥% بما يعادل ١٦ نقطة.

بند المهارات الفنية اليدوية الذي خصص له ٧٠ نقطة من إجمالي النقاط الخاصة بعامل المهارة ، فإنه يتم تحديد مستويات هذا البند وفقاً لأهميتها كما يلي :

المستوى الأول : قدر كبير من المهارات الفنية اليدوية التي تعتمد على أعلى درجة من السرعة والدقة والسلامة في الفك والتركيب والإصلاح لمعدات معقدة نسبياً.

المستوى الثاني : قدر كبير من المهارة الفنية اليدوية المرتبطة بتشغيل آلة معينة أو استخدام عدد وأدوات معقدة نسبياً.

المستوى الثالث : قدر مناسب من المهارة الفنية اليدوية للمساعدة في التشغيل أو أعمال الفك والتركيب.

ثم يلي ذلك توزيع النقاط على هذه المستويات كالتالي :

- المستوى الأول : ٥٠% بما يعادل ٣٥ نقطة.
- المستوى الثاني : ٣٠% بما يعادل ٢١ نقطة.
- المستوى الثالث : ٢٠% بما يعادل ١٤ نقطة.

٢- أما **بالنسبة لعامل المسئولية** فإنه يمكن تحديد المستويات المكونة لهذا العامل وتوزيع (الـ ٣٠٠) نقطة المخصصة له على هذه المستويات وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي :

المستوى الأول : المسئولية عن التخطيط العام للمنشأة ، وإعداد السياسات الأساسية والإجرائية لأنشطتها.

المستوى الثاني : المسئولية عن الاستثمارات والأموال التي توجه بمبالغ ضخمة نسبياً نحو أنشطة المنشأة.

المستوى الثالث : المسئولية عن أعمال الآخرين في المستويات العليا.

المستوى الرابع : المسئولية عن أعمال الآخرين في المستويات المتوسطة.

المستوى الخامس : المسئولية عن أعمال الآخرين في المستويات الدنيا.

المستوى السادس : المسئولية عن الآلات والمعدات في إطار التشغيل لتنفيذ برامج الإنتاج أو الصيانة.

المستوى السابع : المسئولية عن أمن وسلامة الآخرين في إطار تنفيذ احتياطيات الأمن الصناعي.

المستوى الثامن : المسئولية عن الخامات والمستلزمات.

المستوى التاسع : المسئولية عن العدد والأدوات.

ثم يتم توزيع نقاط عامل المسئولية على المستويات السابقة كالتالي :

- المستوى الأول : ٢٥,٠% بما يعادل ٧٥ نقطة.
- المستوى الثاني : ٢٠,٠% بما يعادل ٦٠ نقطة.
- المستوى الثالث : ١٥,٠% بما يعادل ٤٥ نقطة.
- المستوى الرابع : ١٢,٠% بما يعادل ٢٦ نقطة.
- المستوى الخامس : ١٢,٠% بما يعادل ٢٠ نقطة.
- المستوى السادس : ٨,٠% بما يعادل ١٨ نقطة.
- المستوى السابع : ٦,٠% بما يعادل ١٨ نقطة.
- المستوى الثامن : ٢,٥% بما يعادل ٨ نقاط.
- المستوى التاسع : ١,٥% بما يعادل ٤ نقاط.

٣- **ثم ننتقل إلى عامل المعرفة** وفقاً للنحو السابق بأن نأخذ النقاط الخاصة به ، وهي ١٥٠ نقطة ثم نقوم بتوزيعه على المستويات المكونة كما يلي :

المستوى الأول : المعرفة الخاصة بكافة الضغوط الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية التي تحيط بالمنشأة ، وكيفية الحد من تأثير هذه الضغوط من خلال الإلمام الكافي والواعي بالنظم والقوانين وكيفية تطويعها لصالح المنشأة.

المستوى الثاني : المعرفة المتخصصة بمجال معين في مجالات المنشأة (الإنتاج – التسويق – الأفراد – التمويل) من كافة جوانبه ، والإلمام الكافي والواعي بالعوامل التي تؤدي إلى كيفية الاستفادة من هذه المعرفة في تنشيط ودعم وتنمية هذا المجال لزيادة الإنتاجية الكلية للمنشأة.

المستوى الثالث : مجموعة المعارف المطلوبة لإنجاز مهام وواجبات محددة في إطار وظيفة تخصصية عالية ذات طابع تنفيذي.

المستوى الرابع : مجموعة المعارف المطلوبة لإنجاز مهام وواجبات محدودة في إطار وظيفة مهنية حرفية ذات طابع تنفيذي معقد نسبياً.

المستوى الخامس : مجموعة المعارف المطلوبة لإنجاز مهام وواجبات محددة في إطار وظيفة مهنية حرفية ذات طابع تنفيذي غير معقد نسبياً.

ثم يتم توزيع نقاط عامل المعرفة على المستويات الخمس السابقة كالتالي :

- المستوى الأول : ٤٥% بما يعادل ٦٨ نقطة.
- المستوى الثاني : ٢٥% بما يعادل ٣٧ نقطة.
- المستوى الثالث : ١٥ بما يعادل ٢٢ نقطة.
- المستوى الرابع : ١٠% بما يعادل ١٥ نقطة.
- المستوى الخامس : ٥% بما يعادل ٨ نقاط.

٤- أما **بالنسبة لعامل المجهود العقلي** والمخصص له ١٠٠ نقطة فإنه يمكن تحديد المستويات المكونة له وتوزيع النقاط المخصصة لهذا العامل على هذه المستويات وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي :

المستوى الأول : تركيز عقلي كبير يتطلب درجة عالية من التحليل والربط بين العلاقات والتفسير ، وحساسية التعامل مع المواقف المعقدة.

المستوى الثاني : تركيز عقلي على تطبيق إجراءات أو تنفيذ طرق عمل معقدة نسبياً.

المستوى الثالث : اهتمام ذهني بتنفيذ العمل من حيث الإجراءات وطرق التنفيذ التي تكون أقل تعقيداً.

المستوى الرابع : جهد عقلي عادي يتمثل في تذكر التعليمات وطرق وإجراءات عمل غير معقدة وبسيطة.

ثم يتم توزيع النقاط المخصصة لهذا العامل على هذه المستويات كما يلي :

- المستوى الأول : ٤٠% بما يعادل ٤٠ نقطة.
- المستوى الثاني : ٣٠% بما يعادل ٣٠ نقطة.

- المستوى الثالث : ٢٠% بما يعادل ٢٠ نقطة.
- المستوى الرابع : ١٠% بما يعادل ١٠ نقاط.

٥- أما بالنسبة **لعامل المجهود البدني** والمخصص له ٥٠ نقطة فإنه يمكن تحديد المستويات المكونة له ، ومن ثم توزيع النقاط على هذه المستويات وفقاً للأهمية النسبية لها على النحو التالي :

المستوى الأول : مجهود بدني شاق يتمثل في مناولة أو حمل مواد ثقيلة نسبياً أو العمل لفترات طويلة في أداء مهام تحتاج إلى طاقة عضلية كبيرة.

المستوى الثاني : مجهود بدني كبير إلى حد ما ، يتمثل في أداء أعمال تحتاج إلى المناولة والحمل والعمل لفترة طويلة نسبياً ولكنها غير شاقة ولا تحتاج إلى طاقة عضلية متميزة.

المستوى الثالث : مجهود بدني يتمثل في أداء أعمال ذات جهد محدود ، ولكنها تحتاج إلى العمل فترات طويلة (الكتابة على الآلة الكاتبة - استخراج فواتير بصفة مستمرة - الجلوس على ماكينة الخياطة).

المستوى الرابع : مجهود بدني خفيف ، مثل الجلوس ، المشي لمسافات طويلة أو الوقوف لفترات طويلة.

المستوى الخامس : حد أدنى من المجهود ، مثل الجلوس والمشي والوقوف لمسافات أو لمدد قصيرة نسبياً.

ثم يتم توزيع النقاط المخصصة على هذه المستويات كالتالي :

- المستوى الأول : ٤٥% بما يعادل ٢٣ نقطة.
- المستوى الثاني : ٢٥% بما يعادل ١٢ نقطة.
- المستوي الثالث : ١٥% بما يعادل ٧ نقاط.
- المستوى الرابع : ١٠% بما يعادل ٥ نقاط.

- المستوى الخامس : ٥% بما يعادل ٣ نقاط.

٦- **أما بالنسبة لعامل ظروف العمل** والمخصص له ٥٠ نقطة فإنه يمكن تحديد المستويات المكونة له ، ثم توزيع النقاط على هذه المستويات المكونة له ، ثم توزيع النقاط على هذه المستويات وفقاً للأهمية النسبية لها ، كما يلي :

المستوى الأول : يعمل في ظروف عمل غير عادية من حيث الحرارة أو الإضاءة أو الضوضاء ، ويكون هناك احتمال كبير للتعرض للمخاطر.

المستوى الثاني: يعمل في ظروف عمل عادية ، ولكن احتمالات التعرض للمخاطر كبيرة.

المستوى الثالث : يعمل في ظروف عمل غير عادية من حيث الحرارة ، أو الإضاءة أو الضوضاء ، دون احتمال التعرض للمخاطر.

المستوى الرابع : يعمل في ظروف عمل عادية ودون احتمالات التعرض للمخاطر.

ثم يتم توزيع النقاط المخصصة على هذه المستويات كالتالي :

- المستوى الأول : ٥٠% بما يعادل ٢٥ نقطة.
- المستوى الثاني : ٤٠% بما يعادل ٢٠ نقطة.
- المستوى الثالث : ١٠% بما يعادل ٥ نقاط.
- المستوى الرابع : صفر بما يعادل صفر نقطة.

إعداد دليل الوزن النسبي لعوامل وعناصر تقييم الوظائف :

بعد أن يتم تحديد العوامل التي سيتم التقييم على أساسها ، وبعد أن يتم تحليل هذه العوامل وفقاً لبنودها الأساسية ، وكذلك تحديد المستويات وتوزيع النقاط – وفقاً للأهمية النسبية لكل عامل وكل بند ومستوى – يتم تجميع ذلك كله

في جدول محدد يسمى دليل الوزن السبي لعوامل وعناصر تقيــيم الوظــائف ، وذلك على النحو التالي :

دليل عوامل تقييم الوظائف	
عوامل التقييم	عدد النقاط
١- المهارات المطلوبة	٣٥٠
٢- المسئولية	٣٠٠
٣- المعرفة	١٥٠
٤- المجهود العقلي	١٠٠
٥- المجهود البدني	٥٠
٦- ظروف العمل	٥٠
إجمالي	١٠٠٠

الدليل التفصيلي لعوامل تقييم الوظائف	
عوامل التقييم	عدد النقاط
	٣٥٠
العامل الأول : المهارة المطلوبة	
ويتكون من البنود التالية	
(أ- المهارة الفكرية ١٧٥ ، ب- مهارة الاتصال١٠٥ ج- المهارات الفنية اليدوية٧٠).	
أ- مستويات المهارة الفكرية :	١٧٥
١- اتخاذ قرارات حاكمة ذات تأثير حاكم علـــى الأداء الكلي للمنشأة في ظل حدود مفتوحة للتصرف.	٧٩
٢- اتخاذ قرارات محدودة التأثير في ظل حدود مقيـــدة	٤٤

الدليل التفصيلي لعوامل تقييم الوظائف	
عوامل التقييم	عدد النقاط
للتصرف.	
٣- إعداد تقارير ترتبط بإعداد بدائل لمشكلة معقدة.	٢٦
٤- إعداد تقارير تتطلب معلومات متاحة مع قدر كبير من التحليل والتفسير.	١٧
٥- تجميع بيانات ومعلومات وعرضها بصورة نمطية.	٩
ب- مستويات مهارة الاتصال	١٠٥
١- الاتصالات الخارجية والداخلية مع الأفراد ذوي الأهمية الكبيرة والأعمال ذات التأثير الحاكم على المنشأة.	٥٢
٢- الاتصالات الخارجية والداخلية التي تتم في حدود معينة ، مع أفراد أقل أهمية نسبياً لموضوعات أقل أهمية نسبياً.	٣١
٣- الاتصالات بين الإدارات والأقسام لإنجاز عمل ذو أهمية نسبياً.	١٦
٤- الاتصالات مع الجمهور لإنجاز عمل محدد.	٦
ج- مستويات المهارة الفنية اليدوية :	٧٠
١- مهارات فنية عالية في فك وتركيب وإصلاح الآلات ومعدات معقدة نسبياً.	٣٥
٢- مهارة فنية يدوية في تشغيل أو صيانة آلات معقدة نسبياً.	٢١
٣- مهارة يدوية في المساعدة في عمليات الفك والتركيب والتشغيل.	١٤

الدليل التفصيلي لعوامل تقييم الوظائف	
عوامل التقييم	عدد النقاط
العامل الثاني : المسئولية :ومستوياتها كما يلي :	٣٠٠
١- يتطلب العمل المسئولية عن التخطيط العام ووضع سياسات المنشأة.	٧٥
٢- المسئولية عن الاستثمارات والأموال ذات المبالغ الضخمة نسبياً.	٦٠
٣- المسئولية عن أعمال الآخرين في المستويات العليا.	٤٥
٤- المسئولية عن أعمال الآخرين في المستويات الوسطي.	٣٦
٥- المسئولية عن أعمال الآخرين في المستويات الدنيا.	٣٠
٦- المسئولية عن تشغيل العدد والآلات في إطار برنامج كامل أو جزئي للإنتاج.	٢٤
٧- المسئولية عن أمن وسلامة الآخرين.	١٨
٨- المسئولية عن الخامات والمستلزمات.	٨
٩- المسئوليات عن العدد والأدوات.	٤
العامل الثالث : المعرفة : ومستوياتها كمايلى :	١٥٠
١- المعرفة بضغوط البيئة على المنشأة وبكيفية الحد من تأثيرها من خلال معرفة القوانين واللوائح وتطويعها لخدمة المنشأة.	٦٨
٢- المعرفة التخصصية بمجال معين من مجالات عمل المنشأة وكيفية دعمه وتنميته.	٣٧
٣- المعارف الخاصة بإنجاز مهام وظيفة تخصصية	٢٢

الدليل التفصيلي لعوامل تقييم الوظائف	
عوامل التقييم	عدد النقاط
عالية ذات طابع تنفيذي.	
٤- المعارف الخاصة بإنجاز مهام وظيفة مهنية حرفية ذات طابع تنفيذي ومعقدة نسبياً.	١٥
٥- المعارف الخاصة بإنجاز مهام وظيفة مهنية حرفية غير معقدة.	٨
العامل الرابع : المجهود العقلي : ومستوياته كمايلى :	١٠٠
١- تركيز عقلي كبير يتطلب درجة عالية من التحليل والتفسير وحساسية التعامل مع مواقف معقدة.	٤٠
٢- تركيز عقلي مباشر على تطبيق إجراءات وطرق عمل معقدة.	٣٠
٣- اهتمام ذهني بتنفيذ إجراءات وطرق عمل أقل تعقيد.	٢٠
٤- جهد ذهني عادي يرتبط بتذكر التعليمات.	١٠
العامل الخامس : المجهود البدني :ومستوياته كمايلى :	٥٠
١- مجهود بدني شاق يتطلب حمل أو مناولة أشياء ثقيلة جداً.	٢٣
٢- مجهود بدني كبير يتطلب المناولة والحمل لفترة عمل طويلة.	١٢
٣- مجهود بدني متوسط في أداء أعمال ذات جهد محدود لفترات طويلة.	٧
٤- مجهود بدني خفيف يتمثل في الجلوس والمشي لمسافات طويلة.	٥
٥- حد أدنى من المجهود يتمثل في الجلوس والمشي	٣

الدليل التفصيلي لعوامل تقييم الوظائف	
عوامل التقييم	**عدد النقاط**
لمسافات ومدد قصيرة نسبياً.	
العامل السادس : ظروف العمل : ومستوياته كمايلى :	٥٠
١ - يعمل في ظروف عمل غير عادية من حيث الحرارة والإضاءة.	٢٥
٢- يعمل في ظروف عمل عادية من حيث الحرارة والإضاءة والتهوية ويكون عرضة للمخاطر.	١٢
٣- يعمل في ظروف عمل عادية ، ولكنه عرضة للمخاطر.	٨
٤- يعمل في ظروف عمل غير عادية ولكنه غير معرض للمخاطر.	٥
٥- يعمل في ظروف عمل غير عادية دون تعرضه للمخاطر.	-
إجمالي نقاط التقييم	١٠٠٠

وبعد أن يتم تحديد عناصر التقييم وإعطائها نقاط نسبية ، وبعد أن يتم تقسيم تلك العناصر الرئيسية إلى عناصرها الفرعية وتحديد مستوياتها بكون المقياس قد استكمل ويمكن الإعتماد عليه فى التقييم الموضوعي للوظائف وتقوم اللجنة بمقارنة كشف تحليل الوظيفة بمعايير التقييم وتحديد عدد النقاط التي تستحقها بالنسبة لكل عنصر ويكون مجموع هذه النقط عبارة عن القيمة النسبية للوظيفة .

هـ - إختيار عينة من الوظائف الرئيسية وتقييم كل منها :

ليس من الضروري أن يتم تقييم جميع الوظائف بالمنظمة ، بل يكفي أن تختار اللجنة المختصة بالتقييم وظيفة ممثلة لكل مجموعة وظيفية متماثلة ثم

تعمم تلك الوظيفة على مجموعتها وذلك توفيرا للوقت والجهد ويجب التزام الدقة والموضوعية في اختيار تلك الوظائف الدالة بحيث تمثل جميع الوظائف بالمنظمة تمثيلا صادقا. ويمكن اختيار عدة وظائف من كل مجموعة وظيفية ، كما هو مبين في الجدول التالي :

المجموعة الوظيفية	عدد الوظائف	الوظائف الدالة
الإدارية العليا والوسطي	١٢	٢
التخصصية	٣٠	٥
الحرفية	٤٨	٨
الكتابية	٣٤	٤
العادية	١٨	٣
	١٤٢	٢٢

وبحيث يتم تقييم الوظائف الدالة لتتخذ أساساً ومعياراً لتقييم بقية الوظائف في كل مجموعة. ويكون التقييم عن طريق تحديد النقاط التي تخص كل وظيفة وفقاً لنصيب كل عنصر من عناصرها ، والمحدد ضمن عوامل التقييم (المهارة – المعرفة – المسئولية – المجهود العقلي – المجهود البدني – ظروف العمل) وعلى النقاط المحددة للمستويات المختلفة لكل عنصر كما ورد في دليل التقييم. ثم ترتيب الوظائف تنازلياً على أساس النقاط التي حصلت عليها.

رابعاً : طريقة مقارنة العوامل :

ترتبط هذه الطريقة بطريقة النقط ، من حيث قيامها على أساس تحديد عوامل التقييم التي سيتم عليها تحديد الوزن النسبي للوظائف ، وكذلك اختيار عدد من الوظائف الرئيسية بين ١٥ ، ٢٥ وظيفة ، إلا أنها تختلف عنها في أنه بدلاً من إعطاء نقاط لكل عامل أو لكل مستوى داخل كل عامل من عوامل التقييم يتم بطريقة الترتيب ، والتقييم بطريقة النقط ، فهي تأخذ بمبدأ ترتيب

الوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم حسب الأهمية النسبية لهذا العامل في الوظيفة طبقاً لطريقة الترتيب ، وفي نفس الوقت تأخذ بمبدأ تفتيت الوظيفة إلى مكوناتها وعواملها الأولية كأساس للتقييم وتحديد الوزن النسبي لها.

وقد يكون أهم أوجه الاختلاف بين طريقة مقارنة العوامل وطريقة النقط أن الأولى توجب تقدير الأهمية النسبية عن طريق مقارنة كل وظيفة مباشرة بغيرها من الوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم على حدة ، ثم يصبح مجموعة قيمة العوامل في الوظيفة الواحدة ممثلاً لقيمتها النسبية ، أما في طريقة النقط فإن تحديد الأهمية النسبية للوظيفة فيها ، يتم على أساس مقارنة الوظيفة كوحدة واحدة بمقياس محدد يضم عوامل التقييم مجتمعة ، كما هو واضح في دليل التقييم.

وتجدر الإشارة هنا إلى العوامل المختارة في التقييم في هذه الطريقة لا تخرج عن العوامل الواردة في دليل التقييم ، ومن هنا فإن هذا الدليل – كما سبق – لا يصلح فقط للاستخدام في طريقة النقط فقط، بل يسترشد به في كل طرق التقييم ، ودليل ذلك أنه إذا كان الشائع عند تحديد العوامل المختارة في هذه الطريقة اختيار خمسة بنود أساسية هي المسئولية ، والمهارة ، والمجهود العقلي ، والمجهود البدني ، وظروف العمل ، فإن هذه العوامل هي نفس العوامل التي تضمنها الدليل السابق ، يلي ذلك تحديد قيم كمية لكل وظيفة في ضوء مقارنة مدى أهمية هذا العامل بالوظائف الأخرى.

الفصل العاشر

بناء نظام الحوافز الفعال

✍ **بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية :**

- ◎ مفهوم الحوافز وأهميتها .
- ◎ لمحة عن الحوافز فى الفكر الإسلامي .
- ◎ قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال .
- ◎ تأثير الحوافز على الأداء .
- ◎ مداخل تقسيم الحوافز .
- ◎ نظام الحوافز فى قانون العاملين بمصر .

مقدمـــــة :

يعمل الأفراد في المنظمات لأسباب عديدة ومتنوعة ، تتغير علـــى مـــدى حياتهم العملية في الأجل الطويل . ويظهر دور الحوافز فـــي إثـــارة الـــسلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات ، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب المـــوارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفـــاء ، والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم .

وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف، والاستمرار فيها والمحافظة على مستويات معينة من الأداء أو ترك المنظمـــة فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراستها وتحليلها والوقوف علـــى أثارهـــا باستمرار ولقد ميز البعض بين الحوافز الداخلية والخارجية علـــى أســـاس أن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المستمدة من العمـــل فـــي الوظيفـــة نفـــسها كالشعور بالإنجاز وأهمية العمل المؤدى وفرصة القيام بنشاط ممتع ذو أهميـــة أما الحوافز الخارجية فهي تلك الحوافز التي توفرها المنظمة خارج العمل نفسه وتشمل الترقيات والمكافآت الأخرى والعمولات والتعويضات .

ولقد توصلت استطلاعات حديثة لرأى العاملين في المنظمات الأمريكية إلى أن ٨٨% من العاملين يريدون أن يعملوا بجد وأن يبذلوا قصارى جهدهم فـــي وظائفهم، وأن ٥٥% لديهم رغبة داخلية في بذل قصارى جهدهم بغض النظـــر عن العائد المادي ، بينما أشار ٥٠% أنهم يعملون بالقدر الذي يجنبهم الطرد من الوظيفة ، و٧٥% قالوا كان يمكننا أن نصبح أكثر فعالية في وظائفنـــا. وعـــن أسباب عدم فعاليتهم في أداء وظائفهم قالوا :

- إن رؤساءنا لا يعرفون كيف يجعلوننا نعمل بجد أكثر .
- إن رؤساءنا لا يدفعون لنا ما يحفزنا للعمل على نحو أفضل .

من هنا تبدوا أهمية دراسة الحوافز وضرورة وضـــع أطـــر لتطبيقاتهـــا ، ويتطرق حديثنا فى هذا الفصل حول الموضوعات التالية .

- مفهوم الحوافز وأهميتها .
- لمحة عن الحوافز فى الفكر الإسلامي .
- قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال .
- تأثير الحوافز على الأداء .
- مداخل تقسيم الحوافز .
- نظام الحوافز فى قانون العاملين بمصر .

مفهوم الحوافز وأهميتها :

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة ، ويمكن للمديرين وكذلك إدارات وأقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لحفز العاملين لتحقيق الغايات والأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين .

وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه ، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها تلك التى يطلق عليها الحوافز .

ومن هنا تأتى التفرقة بين الدوافع والحوافز ، فإن الدوافع Motives تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك سلوكاً معيناً ، أي هي القوة الداخلية التى تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شئ محدد بما ييسر له رسم غاياته وأهدافه وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية . أما الحافز Incentives فهو المثير الخارجي الذي يحرك فى نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين ، والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتي تربط بين المثير والاستجابة له.

ولهذا يمكن القول أن العوامل والمتغيرات التي تحث الفرد على التصرفات بطريقة معينة ، وتقلل أو تزيد من سرعة هذا التصرف يطلق عليها اسم الحوافز . وبهذا يمكننا **تعريف الحوافز** على أنها :

مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية ، بهـدف إشـباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة مـن ناحيـة أخرى ، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة .

ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على العناصر التالية :

١- أن الحوافز هي مجموعة من الأدوات والوسائل .
٢- تقوم المنظمة حسب إمكاناتها بتوفير تلك الحوافز .
٣- تتعدد أنواع الحوافز ليس بحسب قدرة المنظمة وإمكاناتها فقط وإنما بحسب احتياجات الأفراد ودوافعهم أيضاً .
٤- يتمثل الهدف الأساسي من الحوافز في إشباع حاجـات الأفـراد بمختلـف تقسيماتها من ناحية ، وتحقيق الإنتاجية المحددة من ناحية أخرى .
٥- يجب أخذ الظروف والمتغيرات البيئية في الحسبان عند إعداد نظم الحوافز في المنظمة .

وتبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي :

(أ) أهمية الحوافز على المستوى الفردي :

١- **الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير** : طالما أن العمـل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً . يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص فى العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحـرص على دوام التقدم والنمو .
٢- **أداة للتغذية المرتدة** : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعـالهم ورد فعل الغير تجاهها ، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم ، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .

٣- **الدعم المالي** : يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفـراد فـالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفـراد مـن إشـباع حاجاتهم المادية.

٤- **تحمل المسئولية** : يعد تحمل المسئولية من العوامل البـارزة ذات الأثـر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري مـن عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والـدور الفعال ، والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضـحة دون تحمـل المسئولية .

(ب) أهمية الحوافز على مستوى الجماعات :

١- **إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة** : يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما تـوفرت لـدى الأفـراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي .

٢- **تنمية روح المشاركة والتعاون** : تؤدى الحوافز الجماعيـة إلـى تكـاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها ، كما تسمح المـشاركة لأفراد الجماعة فى اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيـذها وشـعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم .

٣- **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة** : تشجع الحوافز الجماعيـة ذوى المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فـرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

(ج) أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

١- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجيـة** : تـسهم الحـوافز فـي الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة فـي النـواحي الاقتـصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية ، مما يتطلب من المنظمـة ابتكـار

الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ علـى مكانتهـا ، هـذا يستدعى بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .

٢- **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفـة** : ومنها تخطيط الموارد البشرية ، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيـار والتعيين ، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور ، والمنافع والخـدمات والترقيات و ... وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة علـى مستوى المنظمة .

٣- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب** : تسهم الحوافز فى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والـسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .

لمحة عن الحوافز في الفكر الإسلامي :

يحث المنهج الإسلامي على تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن ، ويعتمد ذلك على نظرية الثواب والعقاب والترغيب والترهيب ، فيقول تعالى : (**فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره**) . **(٧،٨ الزلزلة)** . كما يقول سـبحانه : (**من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها ومن جاء بالسيئة فلا يجزى إلا مثلها وهم لا يظلمون**) **(١٦٠ الأنعام)** ، كما يقول سبحانه وتعالى : (**من جاء بالحسنة فله خير منها وهم من فزع يومئذ آمنون ، ومن جاء بالسيئة فكبت وجوههم فى النار هل تجزون إلا ما كنتم تعملون**) (٨٩ ، ٩٠ النمل) .

ويقص لنا القرآن الكـريم قـصة فرعـون وموسـى فيقـول تعـالى : (**فلما جاء السحرة قالوا لفرعون إن لنا أجر إن كنا نحن الغالبين ، قال نعم وإنكم لمن المقربين**) **(٤١،٤٢ الشعراء)** حيث وعد فرعون الـسحرة بـالأجر وإدخالهم في خاصته إن هم انتصروا على موسى تشجيعاً لهم لبذل غاية جهدهم ، ولكن عندما اتضح لهم الحق آمنوا بالله ، وهذا دليل على أن المال وغيره من

متاع الدنيا لا يجدى إذا كان مخالفاً للعقيدة ، واتضح أن هناك حافزاً غير مادي تأثيره أقوى .

ولقد سأل أحد الصحابة الرسول صلى الله عليه وسلم يوم أحد عن مكانه إن هو قتل في سبيل الله فأخبره الرسول بأن مكانه " في الجنـــة " فـــألقى الرجـــل بتمرات كانت في يده ثم قاتل حتى قتل .

واستخدم الرسول صلى الله عليه وسلم الحوافز فى جميع مجالات الحياة وفـــي مختلف الظروف استثارة لهمم الأفراد لحسن الأداء وإتقانه والفوز في الدنيا والآخرة، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم " من أحيا أرضاً ميتة فهـــي لـــه " وهـــذا تحفيـــزاً لاستصلاح الأراضي وزراعتها كما نراه يحفز المحاربين فيقول: " من قتل قتيلاً فلـــه سلبة وهذا تحفيزاً للجنود على الثبات والإقدام وتحقيق النصر .

يقول سيدنا على بن أبى طالب كرم الله وجهه في خطاب وجهه إلى أحـــد الولاة: " لا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء ، فإن في ذلك تزهيـــدا لأهل الإحسان فى الإحسان ، وتدريباً لأهل الإساءة إساءة إلى الإساءة وألزم كلا منهم ما ألزم نفسه . كما يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنـــه بعـــد توليـــه الخلافة " ... فمن يحسن نزده ومن يسئ نعاقبه ".

إن عملية التحفيز لابد لها من العدل والإنصاف فيقول تعالى في قـــصة ذي القرنين (**قال أما من ظلم فسوف نعذبه ثم يرد إلى ربه فيعذبه عذاباً نكرا ، وأما من آمن وعمل صالحاً فله جزاء الحسنى وسنقول له من أمرنا يسراً**) **(**٨٧، ٨٨ : الكهف**)** ويقول سيد قطب : " وحين يجد المحسن فـــي الجماعـــة جزاء إحسانه جزاء حسنا ، ومكاناً كريماً وعوناً وتيسيراً ، ويجد المعتدى جزاء إفساده عقوبة وإهانة وجفوة عندئذ يجد الناس ما يحفزهم إلى الصلاح والإنتاج.

وهكذا يمكن القول أن أهم **أسس الحوافز فـــي الفكـــر الإســـلامي** تتمثـــل فيما يلي :

١- **إن الرزق من عند الله** ، تكفل الله سبحانه وتعالى بالرزق فيقول تعالى : (وما من دابة في الأرض إلا على الله رزقها ويعلم مستقرها ومستودعها كل في كتاب مبين) . (٦ : هود) وما على الإنسان إلا الأخذ بالأسباب والتحرك والتنقل والتفاعل مع أمور الحياة واستخدام الفكر لاختيار الطرق والبدائل الأفضل بالنسبة له .

٢- **إن الحافز الإلهي أساس لغرس القيم الفاضلة في النفوس** : فالله يدعوا إلى الخير (صبغة الله ومن أحسن من الله صبغة) (١٣٨ : البقرة) ومن ثم فهو يعد الذين يفعلون الخير ثواباً كبيراً ، والذين يفعلون الشر عذاباً عظيماً ، (فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره) (٨ الزلزلة) .

٣- **إن الثواب الذي يمن الله به على عباده والعقاب الذي يرصده للمخالف منهم يعطى للحياة معنى ويوفر لهم الانضباط والجدية** : (ومن أحسن قولاً ممن دعا إلى الله وعمل صالحاً وقال إنني من المسلمين) (٣٣ فصلت) .

٤- **يجمع الإسلام بين الجانبين المادى والروحي ويجرى بينهما توازناً محكماً:** (وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين) ٧٧ : القصص)

٥- **إن الجزاء الذي يضعه الله جل شأنه يفرق بين من يعمل ومن لا يعمل** وبين الذين يعملون الصالحات والذين يقترفون السيئات (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً) (٣٠ الكهف) ، (قل لا يستوى الخبيث والطيب) (١٠٠ : المائدة) ، (من عمل سيئة فلا يجزى إلا مثلها ومن عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فاؤلئك يدخلون الجنة يرزقون فيها بغير حساب) (٤٠ : غافر) .

قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال :

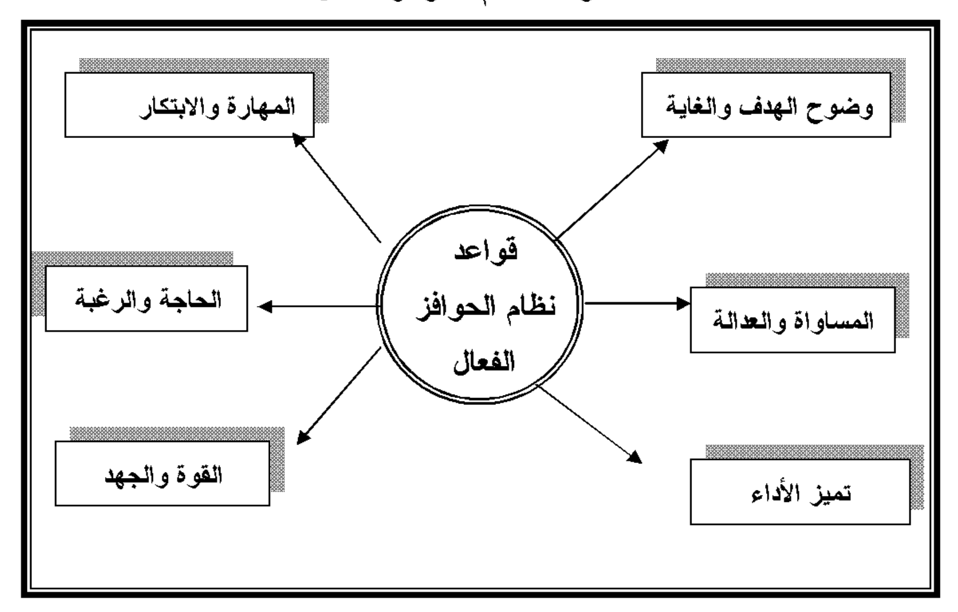
يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتـــى يحقـــق النظام فعاليته المنشودة ، هذا ويجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح ، وفيما يلي نعرض لهـــذه القواعـــد وتلـــك الخصائص على النحو التالي :

قواعد نظام الحوافز :

يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل رقم (١/١٠) ، ومن ثم تتمثل أهم القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز فيما يلي :

شكل رقم (١/١٠)

قواعد نظام الحوافز الفعال



١- **وضوح الهدف والغاية** : يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد ، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد - الجماعة - المنظمة) إلى تحقيقه .

٢- **المساواة والعدالة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوى من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة ، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوى بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة . حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح .

٣- **تميز الأداء** : يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز ، إذا يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته .... حتى يتم حساب الحوافز .

٤- **القوة والمجهود** : يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح فى الغالب على النتائج إلا أن الحال فى بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول .

٥- **الحاجة والرغبة** : يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته ، فالأفراد فى بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم ، فى حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد فى المستويات الإدارية العليا .

٦- **المهارة والابتكار** : تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبيه أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولا ابتكاريه لمشكلات العمل والإدارة .

خصائص نظام الحوافز الفعال :

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها :

١- **القابلية للقياس** : يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الـذى سيتم تحفيزه فى شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .

٢- **إمكانية التطبيق** ، ويشير هذا إلى تحرى الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة فى تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام ...

٣- **الوضوح والبساطة** : لابد من وضوح نظـام الحـوافز وإمكانيـة فهمـه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

٤- **التحفيز** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثيرعلى دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعـديل الـسلوك وتحقيـق الأداء المنشود.

٥- **المشاركة** : يفضل أن يشارك العاملين فى وضع نظام الحوافز الذى سيطبق عليهم بما يؤدى لتبنيهم وتحمسهم ، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

٦- **تحديد معدلات الأداء** : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية علـى وجـود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدى للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

٧- **القبول** : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المـستفيدين منه ، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .

٨- **الملاءمة** : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد فى مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات فـى المستويات الإدارية والأعمار السنية ؟، والحاجات الإنـسانية والكميـات والأرقام والجودة و ... غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .

٩- **المرونة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام ، إلا أن ذلـك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك .

١٠- **الجدوى التنظيمية** : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة فى شكل زيادة إيرادتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ، ويتم ذلـك بمقارنـة نتـائج أعمـال المنظمة قبل وبعد النظام .

١١- **التوقيت المناسب** : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذى يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذاك الذى يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف

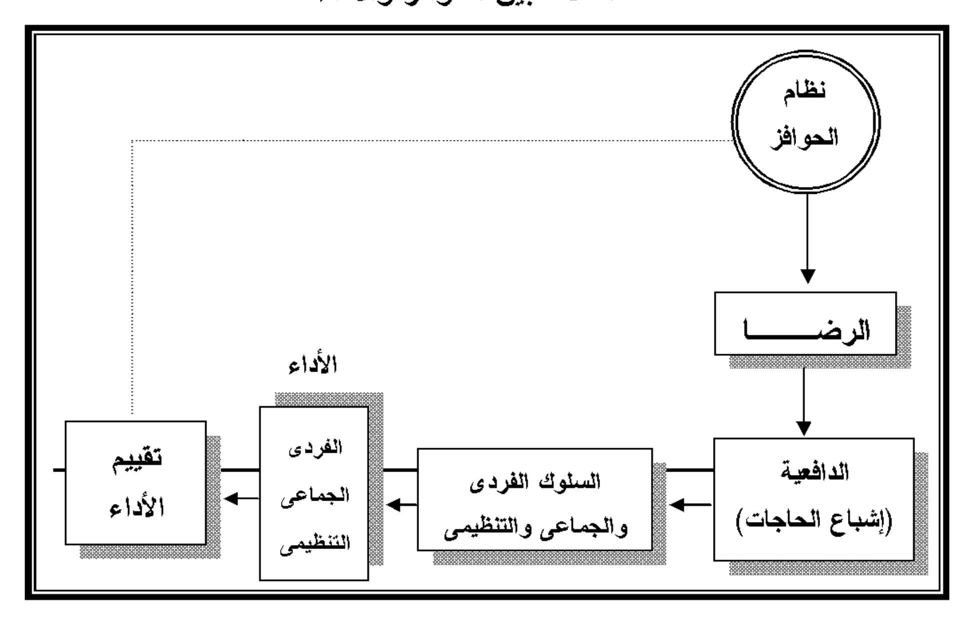
تأثير الحوافز على الأداء :

يعتقد الكثيرون فى تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات ، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز فى تخفيض معدل دوران العمل ، والحد من الغياب ، والمساهمة فى جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة ، كذلك دورها فى إشباع الحاجات ، وأهميتها فى تعلم أنماط جديدة فى السلوك . ويوضح الشكل رقم (٢/١٠) العلاقة بين الحوافز والأداء.

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء ، فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحاً ، فكلما زادت المبيعات التى يحققها رجل البيع زاد دخله ، وفى حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء ، وعلى ذلك يؤدى الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية .

شكل رقم (٢/١٠)

العلاقة بين الحوافز والأداء



وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال ، فإنه يجب مراعـــاة العديد من المبادئ والأسس من بينها : المساواة ، والقـــوة ، ونـــوع الحاجـــة ، وعدالة التوزيع . ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخلياً وخارجياً فـــى أعمـــال وأنشطة المنظمة، ويتجلى ذلك من استقراء دورها فى :

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة .
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة ، إذا تعمل العديد من المنظمات علـــى ربـــط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء .
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل .
- الاحتفاظ بالعاملين المهرة .

مداخل تقسيم الحوافز

تتعدد المداخل التى يمكن إتباعها لتصنيف الحوافز التى تمنحها المنظمـــات للعاملين بها ، من بين تلك التصنيفات :

- الحوافز المادية والحوافز المعنوية .
- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية .
- الحوافز المباشرة وغير المباشرة .
- الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية .
- الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية .
- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية .

وعادة تستخدم المنظمة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلـــك بالنـــسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانتـــه ومـــستواه الإداري ، وتؤثر أيضاً إمكانات المنظمة وفلسفتها فى نـــوع الحـــافز الممنـــوح ، وتبقـــى المسئولية على إدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة .

وتشير **الحوافز المادية** إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها مـــن أجـــر أساسي أو راتب أو مكافآت تـــشجيعية أو عـــلاوات دوريـــة أو اســـتثنائية أو

عمولات أو ترقيات أو اشتراك فى الأرباح أو ماشابه ذلك بما يضمن للعــاملين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الأعباء المادية للحياة . أما **الحوافز المعنوية**: وهى لا تقل أهمية وتأثيراً فى حفز همم الأفراد – فتمثل ماتبذله المنظمة مــن جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتمــاء وإحــساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم ، ولذا فهى تقدم لهم أنواط الجدارة وأوسمة النجاح وشهادات التقدير وتحتفل بهم وتنشر أسماؤهم وتــصور حفلاتهــم ... وهكذا .

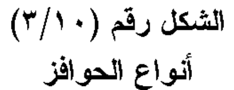
وتمثل **الحوافز الفردية** : ما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها، بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتــائج التــى حققوهــا كجماعة ، أما **الحوافز الجماعية** : فتهتم بجماعــة العمــل لتحقيــق الارتبــاط والانسجام والتوافق الجماعي وتنمية الشعور الجماعي بالمــسئولية. وســنناقش تفصيلاً طرق منح الحوافز الفردية والجماعية.

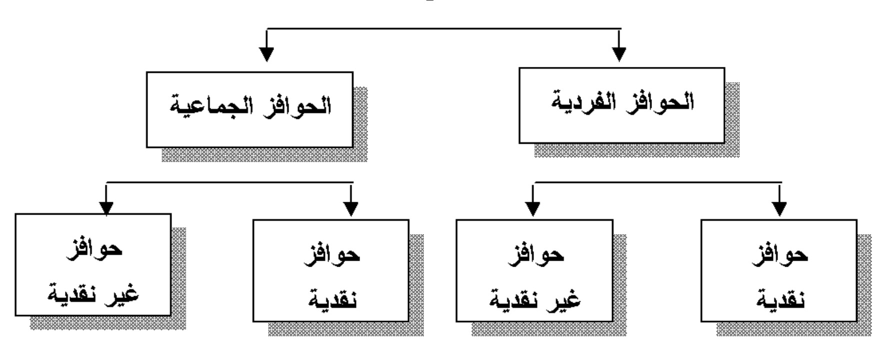
والحوافز المباشرة : تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عنــد اســتجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق ، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتــاج ومــنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية ، فى حين نجــد أن **الحوافز غير المباشرة** تتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التــى تقــدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة ، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة .

ويمكن تقسيم الحوافز أيضاً إلى حوافز نقدية وحوافز غير نقديــة ، تمثــل **الحوافز النقدية** ما تقدمه المنظمة للعاملين بها فى صورة نقدية فقط كالمكافــآت والعمولات والدفع لقاء المعرفة والمهارة والمشاركة فى الأرباح ... وغيرها أما **الحوافز غير النقدية** فهى التى تتمثل فى السياسات واللوائح التى تقرها المنظمة لحفز العاملين كالمشاركة فى البرامج وإعادة تصميم العمل ، والنقل والترقيــة ومواعيد العمل والمشاركة فى الملكية ... وغيرها ...

والحوافز التقليدية تشير إلى ما تعارف عليه من طريق تحفيزية فى وقت ما ، أما **الحوافز الابتكارية** فتمثل ما تضيفه المنظمات الرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين بها ودعوتهم بصورة دائمة لابتكار الطرق والفنون التى تدعم نمو المنظمة وبقائها .

وتُمنح الحوافز الإيجابية للأفراد والجماعات فى صورة إثابة عن العمل بما يحقق مزايا **مادية** أو معنوية فردية أو جماعية ، فى حين تمثل الحوافز السلبية أسلوباً للتهديد والتخويف إذ تحدد العقاب الذى يلحق بالأفراد نتيجة عدم التزامهم بالحدود المبينة فى العمل والسلوك والتصرف ، كما تؤمن الحقوق من خلال ردع الأفراد وإبعادهم عن الإهمال والتهاون والإخلال بالواجبات . وفيما يلى نتناول بشيء من التفصيل طرق الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، النقدية وغير النقدية ، كما يوضحها الشكل رقم (٣/١٠)


الشكل رقم (٣/١٠)
أنواع الحوافز



- الأجور
- الأجور بالقطعة
- المكافآت
- العلاوات
- العمولات
- حوافز الأفراد المهنيين
- حوافز المعارف والمهارات

- المديح والثناء
- تفويض السلطات
- الترقية
- إعادة تصميم العمل

- المشاركة فى الأرباح
- خطط تخطيط التكاليف
- تملك أسهم المنظمة

- المزايا الإضافية
- إعادة تصميم العمل

أولاً : الحوافز الفردية :

تتعدد أنواع الحوافز الفردية ، ويمكن استعراض أهمها على النحو التالى :

(أ) الحوافز الفردية النقدية :

١ – الأجور والرواتب :

الأجر هو المقابل النقدى المباشر والمحدد الذى يحصل عليه الفــرد لقــاء عمله مده زمنية محددة . ويمثل الأجر الكيان الأساسي للحــوافز فــى معظــم الوظائف فى غالبية المجتمعات مع تسليمنا باختلاف أنظمته وطرق تقديره من منظمة لأخرى وفى نفس المنظمة من قطاع لآخر ، ويقدر الأجر بنــاء علــى طبيعة العمل المؤدى وأهميته وطبيعة سوق العمالة ، ومدى حداثة أو أقّدمية من يستحقه ، والقواعد القانونية واللوائح التى تنظمه .

وتبدو أهمية الأجر كأحد أنواع الحوافز الهامة لتأثيره على كثير من أنواع الحوافز الأخرى كالعلاوات والمكافآت والبدلات وما إليها ، هذا إلى جانب دوره الأساسي فى إشباع حاجات الأفراد الفيسولوجية ، واعتباره العنصر الجــوهرى المعبر عن تقدير المنظمة للجهد المبذول فى العمل .

٢ – الأجر بالقطعة Piecework

يمثل الأجر بالقطعة إحدى الطرق الفردية للحوافز التى تمنح للعامل عــن كل قطعة من الإنتاج .ويتم احتسابها بصورة يومية أو أسبوعية عــن طريــق حساب عدد الوحدات المنتجة ، وهى أكثر الطرق شيوعاً ويمكن الاعتماد عليها عندما يكون الإنتاج مستمراً بنفس المواصفات والمعايير ويمكن تطبيــق هــذه الطريقة على أساس إخضاع كل الكمية المنتجة للأجر أو الحافز المحدد ، فــإذا كنا فى ورشة للأثاث وكان أجر العامل ٥ جنيه عن تجميع الكرســى ، وقــام العامل بتجميع وتجهيز عدد ٦ كراسى فى اليوم فإن أجره الذى يحصل عليــه بحسب كمية الإنتاج الكلية = ٥ × ٦ = ٣٠ جنيه فى اليوم .

كما يمكن تطبيق طريقة الأجر بالقطعة على أساس وجود أجر ثابت يمثـل حد أدنى يحصل عليه العامل وحافز عند زيادة إنتاجه . وكمثال ، إذا كان أجر العامل فى المثال السابق ١٥ جنيه فى اليوم وكان الإنتاج النمطى الواجـب أن يقوم به هو عدد ٣ كرسى ، وكان حافز الكرسى الواحد ٥ جنيهات ، واستطاع العامل أن يقوم بتجميع وتجهيز عدد ٧ كراسى فى أحد الأيام ، فإنـه يـستحق الحافز على ٤ كراسى ويحسب الحافز لذلك فيكون (٤×٥)= ٢٠ جنيهاً ، وهكذا يحصل العامل على أجر وحافز معاً مقدارهما ١٥ + ٢٠ = ٣٥ جنيهاً .

ومن **مزايا** هذه الطريقة ، سهولة حسابها وبساطتها ووضوحها أمام العامل بما ييسر له الاهتمام بعمله وإقامة علاقة وثيقة بمنظمته ، هـذا إلـى جانـب مراعاتها لعنصر العدالة والمساواة .

إلا أنه **يؤخذ** على طريقة الأجر بالقطعة صعوبة تحديد الحد الأدنى للإنتاج الذى يستحق عليه العامل الأجر المحدد ، واختلاف العامـل والمنظمـة حـول تحديده فكل منهما له رأى مختلف عند تحديده . كما تحتاج هذه الطريقـة إلـى قياس مستمر للكمية المنتجة .

٣ – المكافأة Bonus :

تمنح المنظمات مكافآت لكبار موظفيها فى المستويات الإداريـة المختلفـة وخاصة العليا منها ، بناء على ما يقدمونه من أفكار وآرء وأنـشطة وأعمـال تؤثر على الأداء العام للمنظمة أو أدائهم بحيث يترتب عليها تحقيـق الأربـاح وزيادة كميات المبيعات . ليست هناك نسباً معينة لمقدار المكافآت التى يمكـن تقديمها ولكن قد يكون للمستوى الإداري أهمية كبيرة فى تحديد مقدار المكافـأة فكلما ارتفع المستوى الإداري زادت نسبة المكافأة الممنوحة ، هذا كمـا يتـأثر مقدار المساهمة بمستوى أداء المدير ، وبناء علي ذلك يمكن أن نـرى جـدولاً يوضح نسبة المكافآت من المرتب السنوى على النحو التالى :

المستوى	مدير عام	مدير	رئيس قسم
أداء ممتاز	%١٥٠	%١٢٠	%٨٠
أداء جيد	%١٢٠	%٨٠	%٥٠
أداء عادى	%٨٠	%٥٠	%٣٠

وقد تترك الحرية لكل قطاع أو إدارة لتحديـــد المبـــالغ المحـــددة كمكافـــأة للعاملين بها دون التقيد بنسبة أو بفترة دورية ، ما يهم أن تراعى فيها قواعـــد العدالة والمساواة والأداء .

٤ – العلاوات : Merit Raises

تمثل العلاوات زيادة معينة فى الأجر أو المرتب تعطى للأفراد بعد تقيـــيم أدائهم، هذه العلاوات تحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للمرؤوسين .

ويمكن استخدام العلاوات كأداة تحفيزية لعدة أغراض متباينة فقـــد تمـــنح العلاوات للكفاءة وذلك عند زيادة الأجر أو الراتب نتيجة لزيادة إنتاجية الفرد . كما قد تمنح العلاوة للأقدمية عندما يمر على الفرد عام جديد يضاف إلى تاريخ عمله بالمنظمة ، وهناك أيضاً العلاوات الاستثنائية التى تمنح للفرد عندما يتميز أداؤه عن الآخرين ويقدم عملاً أو فكر ابتكارياً تستفيد منه المنظمة.

ومن **مزايا** العلاوات كأسلوب تحفيزى ســـهولة تطبيقهـــا للاســـتفادة مـــن تصنيفها لإشباع مختلف حاجات الأفراد بجانب إمكانية منحها لعمـــال الإنتـــاج والإداريين والبائعين والتخصصيين ويؤخذ على طريقة العلاوات أنهـــا تعتمـــد على نتائج تقييم الأداء التى قد تميل إلى محاباة الأفراد وإعطائهم تقديرات عالية بالإضافة إلى منح الأفراد علاوات متساوية مع أن جهودهم متباينة .

٥ – العمولات : Commissions :

فى وظائف البيع غالباً ما نجد البائع يحصل على أجره بناء على النتـــائج التى يحققها ، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من المبيعـــات

التى تحققها، أو من الديون التى يحصلها ، وقد يصل الأمر إلـى أن يحـصل بعض المسئولين فى الوظائف الإدارية على عمولات للصفقات يعقـدونها مـع الشركات الأخرى . وعادة ما يحصل البائع على راتب ثابت بجوار العمولـة، يعمل الراتب الثابت على إشباع حاجاته الأساسية وتأمين أمور معيـشته، فـى حين تحفزه العمولة وتدفعه لتنمية مجهوده البيعى .

ومن **مزايا هذه الطريقـة** أنها متغيرة بحسب حجم المبيعات فلا تمثل عبء على المنظمة ، كما تعد حافزاً لرجل البيع لزيـادة إنتاجيتـه وتـدعم العلاقـة بالعملاء ، بالإضافة إلى أنها تسهم فى تحقيق أهداف رجل البيع النشيط وتحفزه للابتكار والتجديد فى عمله .

غير أنه من **أهم عيوبهـا** تركيز رجل البيع على إتمام الـصفقات بغـض النظر عما قد يحدث من مترتبات كإهمال الخـدمات بعـد البيـع ، أو زيـادة المردودات ، أو البحث عن عملاء جدد وتدعيم العلاقات معهم أو السعى لتحقيق التوازن بين المناطق البيعية . بالإضافة إلى ذلك فإن رجل البيع قـد لا يـشعر بالأمان لعدم استقرار دخله وبذله للجهد الكبير ، وأخيراً فإن مقدار العمولة يعتمد على حالات السوق ومدى انتعاشها أو انكماشها .

لهذا لا تعتمد المنظمات على الراتب والعمولة فقط فى معاملة بائعيها وإنما تقدم العديد من طرق التحفيز الأخرى ، كنظام المكافآت الخاصة أو المـشاركة فى الأرباح ، أو نظم جوائز الباعة ، هذا إلى جانب ابتكار الطرق التى تجمـع بين مختلف الأنظمة السابقة .

٦- حوافز الأفراد المهنيين :

مثل غيره فيما يتعلق بالراتب ، فالموظف المهنى يمكن تحفيزه من خـلال المكافآت وزيادات الراتب الأخرى . ولسوء التقدير فإن الموظف المهنـى فـى بعض المنظمات قد يكلف للقيام بالمهام والواجبات الإداريـة لتحقيـق التقـدم والوصول إلى مراكز معينة للحصول على الراتب . وبناء على ذلك ، عنـدما

يتم ترقية هؤلاء الأفراد ، فإنه لن يتم الاستعانة بقدراتهم وخبراتهم المهنية بشكل متكامل . وفى الواقع فإن المنظمة ستخسر موظفاً مهنياً محترفاً وتحصل علـــى إداري غير كفء . وللتغلب على هذه الحالة فإن بعض المنظمـــات قـــد مـــدت وبسطت مدى الرواتب الخاصة بالأفراد المهنيـــين ذوى الخبـــرات والقـــدرات الخاصة لمساواتهم أو تقريب الوضع فيما بينهم وبين الظروف الإدارية .

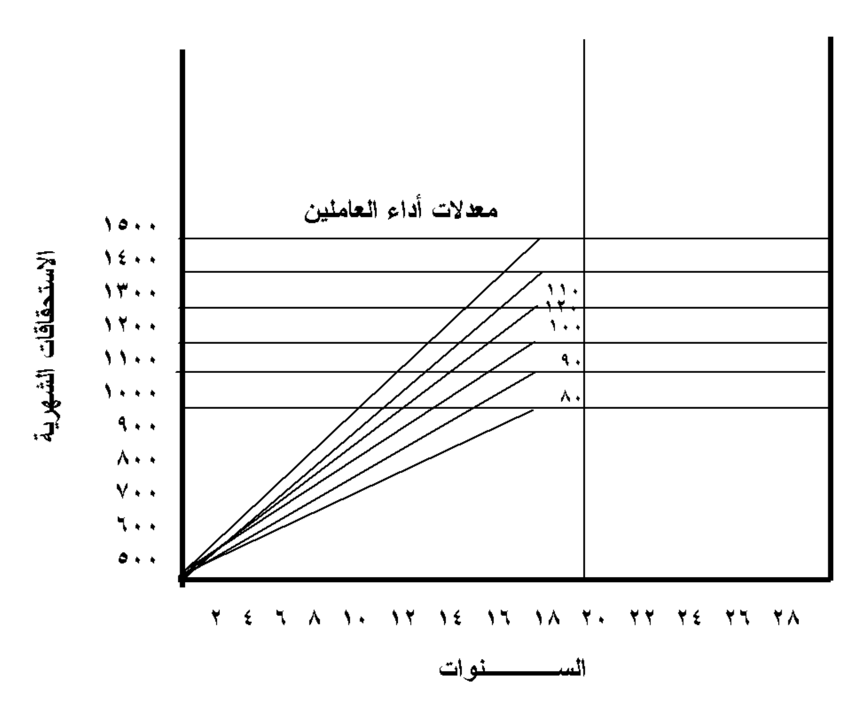
وهكذا يعمل التوسع فى مدى الرواتب المقترح على استيعاب الموقف ومنح العاملين رواتب وأجور تمثل فرصاً لبقائهم فى الوظائف المهنية .

يساعد المنظمة فى هذا الوضع الاستعانة بمنحنيات المـــسار أو **منحنيـــات النضوج** Maturity Curves كأساس لتحديد الزيـــادات فـــى الأجـــور للأفـــراد المتخصصين ذوى الخبرة (٥) ، هذه المنحنيات كما هى مبينة فى الـــشكل رقـــم (٤/١٠) توضح معدل الراتب السنوى الذى يعتمد على الخبرة ومستويات الأداء المتنوعة . فعندما يصل الموظف الفنى أو المتخصص إلى قمة المـــدى الـــذى تحدده معدلات الإنتاج يمكن للمنظمة فى هذه الحالة اتبـــاع مـــدخل منحنيـــات النضوج الذى يسهم فى تنظيم وتحديد المستويات العليا لبعض الوظائف حيـــث يتم تصنيف العاملين تبعاً لإنتاجيتهم وخبراتهم ، فهذه المنحنيات تعكس وتوضح مستويات الأداء المختلفة، كما تمدنا بالزيادة السنوية المتوقعة .

٨- حوافز المعارف والمهارات :

فى سبيل تعزيز قدرة الأفراد للتعامل مع التطورات المعاصرة فى المجالات المختلفة لأنشطة وأعمال المنظمة ، والحفز الدائم لتحـــسينها ، ودعمـــا لتقبـــل الأفراد للتغيرات والتعقيدات الناجمة عن تطبيق الأنظمة الحديثة ، وإرساء روح المبادرة والإبداع ، تسعى المنظمات إلى تعديل وتطـــوير وتنميـــة المعتقـــدات والتقاليد والقيم والأنظمة الإدارية ، وذلك عن طريق تحفيز الأفـــراد لاكتـــساب المعارف والمعلومات الجديدة وتنمية مهاراتهم وتعديل اتجاهـــاتهم بمـــا يتفـــق ومواكبة المتطلبات المعاصرة (٦)

شكل رقم (٤/١٠)
منحنيات النضوج



لذا تهتم معظم المنظمات الرائد بتنمية طرق غير تقليدية للتحفيز فيما يتعلق ببعض وظائفها . حيث تحدد قيمة وأهمية الوظيفة ومستوى الراتب الذى تستحقه على هدى من تحليل وتقييم الوظائف ، ولقد توصلت المنظمات فى السنوات الأخيرة إلى بديل تحفيزى جديد يعتمد بصورة جوهرية على مدى إلمام الأفراد بالمعارف والمعلومات ، ومدى تمييزهم بالمهارات أكثر من اعتماده على المهام المادية للوظيفة وكيفية القيام بها . أى أن الحوافز لا تمنح فقط بناء على ما يؤديه الفرد من مهام ولكنها تمنح على أساس مدى ما يمكن أن يؤديه

الفرد من وظائف ومهام ، وبهذا يكافئ الأفراد على كل عمل أو مهارة جديـــدة يؤدونها .

ومن **مزايا هذه الطريقة** :

١- أن زيادة المهارات وتنوعها يؤدى للتمييز والبراعة فى ممارسة الوظـــائف وينتج قدر أكبر من المرونة لدى العاملين فى التصرف والأداء الفعال .

٢- إن زيادة معارف العاملين ستمكن من تخفيض العدد الكلى المطلوب مـــنهم لممارسة الأنشطة والمهام بالإضافة إلى تحقيقهم لنتائج أفضل .

٣- إن التحفيز فى هذا الصدد يعنى تحقيق مستويات أعلى من الرضـــا عـــن العمل وبالتالى تناقص معدلات دوران العمل وانخفاض معدلات الغياب .

ولكن **يؤخذ على هذه الطريقة** أنه ليس بمقدور كل المنظمات تطبيقها نظراً لطبيعة أعمالها وصغر حجمها وانخفاض إمكاناتها .

ب- الحوافز الفردية غير النقدية :

الحوافز عادة تعنى المال ، ولكن !! تشتمل حوافز الأداء أيضاً على أشكال أخرى متعددة غير نقدية منهـــا الأنـــواط والنياشـــين والميـــداليات والكئـــوس والشهادات ، والاعفاء من التزامات الوقت حضوراً أو انـــصرافاً والعطـــلات وغيرها من الحوافز غير النقدية .

ولقد أوضحت نتائج أحد البحوث التى أجريت بالتطبيق على ٣٢٠٠ شركة أن ٦٠% منها تستخدم المكافآت غير النقدية تبدأ إحدى أشكالها بالقول المعروف المحبوب " شكراً لك " ، وتأخذ أشكالاً أخرى متعددة من بينها المديح والثنـــاء وتفويض السلطات ، والترقية والتقدم وإعادة تصميم العمل بتصنيفاته المختلفة ، وفيما يلى نتعرض لبعض هذه الطرق :

١ – المديح والثناء مقابل التأنيب والتوبيخ :

يحتاج الأفراد إلى **الثناء والشكر** بما يشعرهم بتقدير الآخرين لجهدهم الذى بذلوه حتى ولو كان ذلك واجباً مفروضاً عليهم ومن ثم يعتبر تقدير عمل الأفراد أحد أدوات التحفيز الفعالة لتحقيق الرضا والفخر للإنجازات التــى حققونهــا . ويجب أن يكون التقدير للأعمال الممتازة والمتفردة والجهود الابتكارية بصورة واضحة ومباشرة ووقتية بما يشجع الأفراد على تقديم المزيد مــن مثــل هــذا العمل.

ويعد **التأنيب والتوبيخ** الأداة المقابلة للمديح والثنــاء ويكــون فــى حالــة الانحراف السالب فى أداء الأفراد ويجب أن يتم اللوم والتوبيخ والتقريع مباشرة بعد ارتكاب الخطأ مع إخبار الأفراد بالخطأ الذى تم ارتكابه ومــدى الاســتياء نتيجة تأثير ذلك على الأداء ، كما يجب أن يم التركيز عند الانتقاد على السلوك والتصرف والعمل وليس الفرد ذاته وبعد اللوم والتأنيب يجب إشــعار الأفــراد بمدى تقديرهم والثقة فيهم لتخطى هذه الكبوة والاستمرار فــى الإنتاجيــة ذات الكفاءة العالية .

٢ – تفويض السلطات مقابل حجبها :

يعد **تفويض السلطات** من الأدوات التى يمكن من خلالها تحفيز الأفــراد ، فالتفويض فى بعض جوانبه يعنى الثقة فى المرؤوسين للقيام بأعمــال معينــة وتحمل مسئوليتها ويجب أن يأخذ الرئيس فــى اعتبــاره قــدرات ومهــارات مرؤوسيه ويهتم بتحليل الظروف المحيطة به ، والأعمال التى سيتم تفويــضها حتى يحقق التفويض أهدافه فى تحفيز وتشجيع الأفراد علــى الإنجــاز والأداء الفعال .

ويمثل **عدم تفويض السلطات للمرؤوسين** حافزاً سلبياً يمكــن اســتخدامه والتلويح به للمرؤوسين مع ضرورة وضوح ذلــك للمرؤوســين والاســتشهاد

أمامهم بالتجارب السابقة فى عمليات التفويض الناجحة منها والفاشلة حتى يمكن إثارة همم المرؤوسين وحفزهم لتقبل المسئولية والسعى لإثبات الذات .

٣ – الترقية والتقدم مقابل الثبات والتجاهل :

تمثل **الترقية** حافزاً له أبعاده المادية والمعنوية لأنها تفتح أمام الأفراد آفاقاً واسعة للنمو والتقدم ولهذا تستند الترقية على أسس واضحة من تحليل الوظيفة وقدرات وإبداعات الأفراد وإنجازاتهم . وبجانب ذلك يجب أن تـستند عمليـة الترقية على المعايير الموضوعية بعيداً عن المعايير الشخـصية حتـى يمكـن إرساء قواعد الولاء والالتزام لدى الأفراد ، وتجنب الآثـار الـسلبية لظهـور أمراض المناخ التنظيمى .

وكما تمثل الترقية حافزاً إيجابياً فإن **بقاء الموظـف علـى نفـس حالتـه الوظيفية** فترة طويلة أو نقله لوظيفة أقـل أو تركـه والاسـتعانة بالمـصادر الخارجية لشغل وظيفة أعلى كان يمكنه تقلدها كل ذلك يمثل حافزاً سلبياً يمكن استخدامه فى الحالات والظروف التى تسمح بتطبيقه .

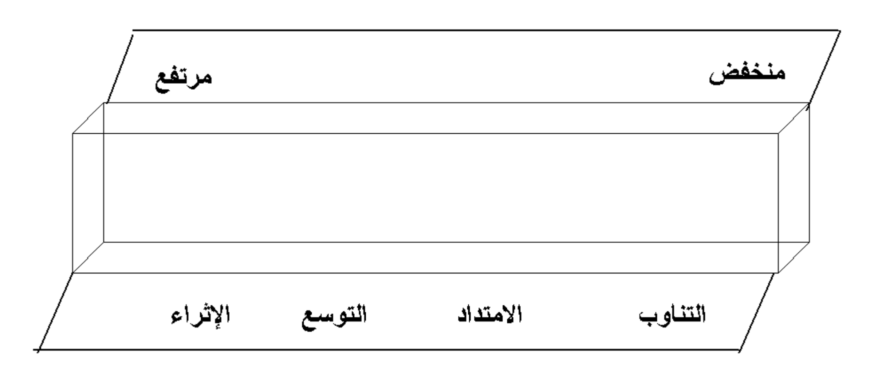
٤ – إعادة تصميم العمل :

تستمد الوظيفة أهميتها لكونها تمثل مجموعة مهام يمارس فيها الفرد قدراته ومهاراته ويطبق معلوماته ، ولكن بقاء الفرد فى نفس المجال لفتـرات زمنيـة طويلة وممارسته لأجزاء دقيقة من التخصص وعدم اشتراكه فى تقرير الأمور المتعلقة بوظيفته قد يسبب عدم رضاءه . من هنا جاءت فكرة تحفيز العـاملين عن طريق تحريكهم وتناوبهم من وظيفة لأخرى Job Rotation ومع ذلك ظلت لدى العاملين طاقات فكرية يمكن أن يحولونها إلى إبداعات فى مجال وظيفـتهم مما دعى البعض إلى التفكير فى تحفيز العاملين عن طريـق فكـرة التوسـع والإثراء الوظيفى والتى تعنى إجراء تعديل فى أعباء الوظيفة يتضمن تغييراً فى بعض واجباتها وتنويعاً فى مسئولياتها ، وتطويراً فى مواصفاتها بحيث تعطـى

لصاحبها مجالاً لإشباع حاجات الإنجاز والتقدير واثبات الذات وحـــافزاً علـــى الأداء الفعال ليحصل على المزيد من إشباع تلك الحاجات .

ويفرق البعض بين الدرجات المختلفة لإعادة تصميم العمل ، كما يوضـــح رقم (١٠/٥) حيث تبدأ **بالتناوب الوظيفى** Job Rotation الذى يشير الى التنقل من وظيفة لأخرى فى فترات محددة حيث يؤدى الفرد واجباته تقريباً ولكن فى وظائف أو مواقع مختلفة .

شكل رقم (١٠/٥)
الدرجات المختلفة لإعادة تصميم العمل



أما **الامتداد الوظيفى** ، فإنه يزيد قليلاً عن التناوب الوظيفى ويـــشير إلـــى تنويع أنشطة الوظيفة التى يمارسها الفرد مما يشعره بالقدرة على أداء مزيد من الأنشطة وبالتالى يشبع حاجته للتقدير وتحقيق الذات إلى حد ما .

ويعنى **التوسع الوظيفى** Enlargement أداء الفرد لواجبات أكثـــر تنوعـــاً وتعقيداً فهناك تكبير فى أنشطة الوظيفة وبالتالى المهارات المطلوبة لأدائها مما يدفع الفرد لاكتساب المهارات اللازمة لكفاءة الأداء وحسن التعامل مع الآخرين لتنويع العلاقات والارتباطات ، فيساعد ذلك على إشباع الحاجات الاجتماعيـــة للفرد .

أما **الإثراء الوظيفى** enrichment فلا يعنى تنويـــع الواجبـــات والأنـــشطة وتكبيرها فقط ، وإنما تكبير المسئوليات التى تتضمنها الوظيفة كالمشاركة فـــى التخطيط ووضع الأهداف والمعايير وأساليب الرقابـــة ممـــا يتطلـــب التنميـــة والتطوير الذاتى للفرد ، ومن ثم فإن زيادة المسئولية هى العنـــصر المحـــرك والمحفز للفرد وليس مجرد زيادة الأنشطة والواجبات .

ثانياً : الحوافز الجماعية :

تمثل الحوافز الجماعية ميزة لجميع أعضاء الجماعة تمنح لهم بناء علـــى إنتاجية وتفاعل أداء الجماعة كلها ، سواء صغر حجـــم الجماعـــة أو كبـــر ، وتوصف الجماعة بالصغر عندما يتراوح عدد أعضائها بين ٤ – ٧ عـــاملين ، والكبر عندما يتراوح عدد الأعضاء من ٣٥ – ٤٠ عامل .

وتكون الحوافز الجماعية مناسبة فى حالة الارتباط الكبير بـــين الوظـــائف التـــى يؤديها الأفراد . ومن المتوقع أن يزيد الارتباط والتداخل بين الوظائف فى المـــستقبل، رغم وجوده فى العديد من الحالات فى الوقت الحالى ، وفى الماضى كانت قليل مـــن المنظمات تتبع الحوافز الجماعية ولكنها فى المستقبل ستصبح فى حاجة أكثر لابتكار طرق جديدة لتقييم الأداء الجماعى وتنمية طرق جديدة للحوافز الجماعية .

ومن **مزايا** الحوافز الجماعية :

١- يمكن الاعتماد عليها لمكافأة العمال الذين يؤدون الخدمات الأساسية لخـــط الإنتاج للعمالة المباشرة.
٢- دعم الارتباط والانسجام والتوافق الجماعى .
٣- المواءمة مع ظروف العمل .
٤- تنمية الشعور بالمشاركة .
٥- الشعور بالتضامن والتكامل الاجتماعى .
٦- تشجع العمل الجماعى بين العاملين

ولكن من **عيوبها** :

١- الخوف من قيام الإدارة بتخفيض معدلات الحوافز فى حالة قيام الجماعـــة بإنتاج كميات كبيرة .

٢- المنافسة فيما بين الجماعات .

٣- عدم الوقوف على إنتاجية الفرد للتعرف على قدر مـــشاركته ومـــساهمته الفردية بين أفراد الجماعة .

وقد تأخذ الحوافز الجماعية الشكل النقدى أو ما يقابله وذلك على النحو التالى :

أ- الحوافز الجماعية النقدية :

تأخذ الحوافز الجماعية النقدية أشكالاً متعددة نذكر منها مشاركة العـــاملين فى الأرباح ، واستفادتهم المباشرة من مقترحاتهم وخططهم لتخفيض التكاليف ، هذا إلى جانب تحفيزهم عن طريق تملك بعض أسهم الشركات، وذلك كما يلى:

١ - المشاركة فى الأرباح : Profit - Sharing Plans

من بين طرق التحفيز الجماعية على مستوى المنظمة منح الأفـــراد ميـــزة المشاركة فى الأرباح الصافية [٧] ، وتأخذ المشاركة فى الأرباح عـــدة أشـــكال على النحو التالى :

(١) التوزيع الدورى للأرباح : وبمقتضاها يتم حساب الأرباح الصافية فى نهاية المدة الزمنية المقررة ثم تحتسب نسبة المشاركة فى الأرباح وتوزع نقـــداً على العاملين بالنسب السابق تحديدها .

(٢) تجميع مستحقات الأفراد من المشاركة فى الأرباح ثم دفعها لهـــم بـــصورة إجمالية عند خروجهم على المعاش أو فى حالات العجز عن العمـــل ، أو دفعها للورثة فى حالة الوفاة .

(٣) اتباع مزيج من الطريقتين السابقتين فيوزع جزء ويستبعد جزء يتم تجميعه ويوزع فى حالات المعاش أو العجز عن العمل أو الوفاة .

٢ - خطط تخفيض التكاليف Cost Reduction Plans :

تتحقق للمنظمة بعض المزايا والوفورات نتيجة جهد وفكر العاملين بهـا ، وذلك من خلال العمليات الإنتاجية والخدمية ، وذلك فى صورة تنمية الإنتاجية وتحسين الجودة وتخفيض تكاليف المواد والمستلزمات ، مما يؤدى الى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وزيادة رضاء العميل . ويجب أن تـرتبط عمليـة مقترحات تخفيض التكاليف بأهداف المنظمة والعاملين بها بحيـث يـنعكس أى تحسن فى الأداء على رفاهية الجميع . وغالباً ما تتراوح نسبة مشاركة العاملين فى الوفورات الناتجة عن تخفيض التكاليف بـين ٦٥% - ٧٥% فـى حـين تحصل المنظمة على نسبة تتراوح بين ٢٥% - ٣٥% من الوفورات الناتجـة عن ذلك التخفيض ، وذلك بعد استبعاد ما قد تراه المنظمة من احتياطى لمواجهة بعض الظروف .

ويمكن التعرف على نسبة العائد لكل من المنظمة والأفراد من خلال تكوين لجنة من ممثلي الإدارة وممثلى الموظفين لتحديد المعايير التى سيتم استخدامها فى تحديد المزايا والوفورات. على أن تتم مراجعة تلك المعايير بصورة دورية من قبل هذه اللجنة لتعديلها أو تقديم الاقتراحات المتعلقة بها .

وتتعدد الطرق المستخدمة لدراسـة خطـط تخفـيض التكـاليف وبحـث المقترحات وأثر ذلك على الوفورات المحققة ، ومن أهم تلك الطرق وأشـهرها طريقة سكانلون Scanlon plan [٨] .ويبين المثال التالى نموذجـاً مبـسطاً لتطبيق سكانلون فى التحفيز الجماعى :

تكلفة العمالة خلال شهر أكتوبر		٦٠٠٠٠٠٠
وفورات العمالة	٦٠٠٠٠٠	
وفورات تحسين النوعية	٤٨٠٠٠٠	
وفورات المواد	٣٦٠٠٠٠	
إجمالي الوفورات		١٤٤٠٠٠٠
– ٢٥% احتياطى لمواجهة الظروف المتغيرة [*]		٣٦٠٠٠٠
الوفورات القابلة للتوزيع		١٠٨٠٠٠٠

٧٠% نصيب العاملين من الوفورات	٧٥٦٠٠٠
٣٠% نصيب المنظمة من الوفورات	٣٢٤٠٠٠
نسبة نصيب الموظفين من الوفورات	$\frac{٧٥٦٠٠٠ \times ١٠٠}{٦٠٠٠٠٠٠}$ = ١٠,٢٦%

(*) يوزع هذا الاحتياطي فى الظروف التى لا تحقق فيها المنظمة الوفـورات الـسابقة أو بنسبة أقل من المعايير القياسية المحددة .

(٣) تملك أسهم الشركة Employee Owner Ship :

يسعى الأفراد أحياناً لتملك أسهم الشركات التى يعملون بها حيث تمـنحهم الإدارة الحق فى شراء بعض أسهم الشركة بأسعار محددة سلفاً ، توضع هـذه الأسعار على أساس السعر السائد فى السوق أو سعر الإصـدار خـلال فتـرة معينة، وتسعى المنظمة الى ترويج هذا النوع من الحوافز لعدة أسباب من بينها:

(١) أن هذه الأسهم لا تمنح مجاناً وإنما يدفع مقابلها بناء على الأسعار المحددة.
(٢) دفع العاملين لبذل مزيد من الجهد لشعورهم بملكية جزء من رأس المال مع محاولة تحجيم المخاطر وحل المشكلات والتغلب على المعوقات .
(٣) تخفيض حدة التوتر والصراع والضغط النـاتج عـن إحـساس العـاملين باستغلال المنظمة لقدراتهم ومهاراتهم وبـث روح الالتـزام والتعـاون والرضا لتحقيق نجاح المنظمة .

وقد تمنح بعض المنظمات المديرين العاملين بها فى مختلـف المـستويات الإدارية بعض أسهمها إذا حققوا لها أهدافها على المدى البعيد ، وقدموا جهـداً مميزاً فى الأداء .

ب- الحوافز الجماعية غير النقدية :

كما تمنح الحوافز الفردية غير النقدية ، فإن الإدارة قد تعطى الحوافز غير النقدية سواءً كانت إيجابية أو سلبية بصورة جماعية ، وذلـك بهـدف إشـباع

حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجــات الانتمــاء والولاء وتقدير الآخرين . وتسهم الحوافز الجماعية فى زيــادة التعــاون بــين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رغبتهم لتحقيق المــصلحة العامة . ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز :

- توجيه خطابات شكر وتقدير لجميع أعضاء الإدارة أو القسم .
- نشر أسماء أفراد الجماعة فى لوحة الشرف .
- إتاحة الفرصة لجميع أفراد الجماعة لتقديم مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات
- تنظيم المسابقات والاحتفالات والرحلات الجماعية .
- إعادة تصميم العمل بأشكاله المختلفة على مستوى الوظائف .

نظام الحوافز فى قانون العاملين بمصر :

تعرض قانون العاملين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ للأحكام العامة لنظام العاملين، ويبين القواعد الواجب مراعاتها فى نظام الحوافز المادية والمعنويــة بمختلــف أنواعها وذلك لتحقيق العدالة بين العاملين ، وفيما يلى أهم هذه القواعد :

١- تكليف السلطة المختصة بوضع **نظام الحوافز المادية والمعنوية** التى تكفل حسن الأداء وتحقيق الأهداف ، وفى هذا الصدد تقول المادة ٥٠ من قانون العاملين " تضع السلطة المختصة نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالوحدة بما يكفل تحقيق الأهداف وترشيد الأداء ، على أن يتــضمن هــذا النظام فئات الحوافز المادية وشروط منحها ، وبمراعاة ألا يكون صــرف تلك الحوافز لفئات واحده ، وبصورة جماعية كلما سمحت طبيعــة العمــل بذلك ، وأن يرتبط صرفها بمستوى أداء العامل والتقارير الدورية المقدمــة عنه .

٢- **الاهتمام بنظام الأجر بالقطعة** فى المنظمات التى تــسمح طبيعــة عملهــا بتطبيقه، فتنص المادة ٤٩ من القانون ذاته على ذلك فتقــول : " للــسلطة المختصة وضع نظام للعمل بالقطعة أو بالإنتاج فى الجهات التـــى يــسمح

نشاطها بذلك بحيث يتضمن هذا النظام معدلات الأداء الواجــب تحقيقهــا بالنسبة للعامل أو مجموعة العاملين وحساب الزيادة فى الأجر عند زيـــادة الإنتاج عن المعدلات المقررة وذلك دون التقيــد بنهايـــة الأجــر المقــرر للوظيفة " .

٣- منح **المكافآت التشجيعية** لحث العاملين على بذل الجهود وتحسين طــرق العمل ورفع كفاءة الأداء ، من خلال ترك الحرية للسلطة المختصة لتقرير هذا النوع من الحوافز حتى لا تحول القيود بينها وبــين حفــز العــاملين المجدين والمخلصين، فتنص المادة (٥١) على أنــه : " يجــوز للــسلطة المختصة تقرير مكافآت تشجيعية للعامل الذى يقــدم خــدمات ممتــازة أو أعمالاً أو بحوثاً أو اقتراحات تساعد على تحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو توفير فى النفقات "

٤- تقديم **العلاوات التشجيعية** للعاملين الذى يحصلون على درجات علميه أعلى مــن مستوى الدرجة الجامعية الأولى وذلك وفقاً للقواعد والإجراءات التى يصدر بها قرار من رئيس مجلس الوزراء ، وفى هذا الصدد تنص المادة (٥٢) من قــانون العاملين على أنه : " يجوز للسلطة المختصة منح العامل علاوة تشجيعية تعــادل العلاوات الدورية المقررة حتى ولو كان قد تجاوز نهاية الأجر المقرر للوظيفــة وذلك طبقاً للأوضاع التى تقررها وبمراعاة مايلى :

أ- أن تكون كفاية العامل قد حددت بمرتبة ممتازة عن العامين الأخيرين وأن يكون قد بذل جهداً خاصاً أو حقق اقتصاداً فى النفقات أو رفعاً المستوى الأداء .

ب- ألا يمنح العامل هذه العلاوة أكثر من مرة كل سنتين .

ج- ألا يزيد عدد العاملين الذين يمنحون هذه العلاوة فى سنة واحدة على ١٠% مــن عدد العاملين. فى وظائف كل درجة من كل مجموعة نوعية على حده ، فإذا كان عــدد العــاملين فـــى تلــك الوظــائف أقــل مــن عــشرة تمــنح العــلاوة لواحد منهم .

٥- الاهتمام بالحوافز عند إعداد مشروع الموازنة الخاص بكل وحده إدارية ، وفى هذا المقام تنص المادة (٤٢) من قانون العاملين على أنه : " تدرج كل وحدة فى مشروع موازنتها الاعتمادات اللازمة لمنح العلاوات التشجيعية والبدلات والمزايا العينية والتعويضات ومقابل الجهود غير العادية والأعمال الإضافية والمكافآت بأنواعها ومقابل النفقات التى يتحملها العاملون فى سبيل أداء أعمال وظائفهم وذلك طبقاً لأحكام القانون .

الاتجاهات الحديثة
في دراسات وممارسات الموارد البشرية

تمهـيد :

في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيش فيها منظمات الأعمـال وانعكـاس ذلك على المنظمة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، نـرى علـى السطح العديد من الموضوعات والقضايا التي تناقش وتدرس والتى لها تأثير مباشـر أوغير مباشر على العاملين بالمنظمة ، ومن أهم هذه الموضوعات مايلى :

١- تنمية الموارد البشرية فى ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة.
٢- تمكين العاملين كوسيلة لتدعيم وتنمية الموارد البشرية.
٣- المنظمة الافتراضية وتشغيل العاملين بعيدا عن موقع المنظمة.
٤- تكنولوجيا المعلومات وأثرها على سياسات الموارد البشرية.
٥- القياس المقارن كأحد أساليب تنمية الموارد البشرية.
٦- نظم معلومات الموارد البشرية.
٧- إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية والذي قد يتضمن خفض حجم العمالة.
٨- الإدارة الإستراتيجية ودورها فى تنمية الموارد البشرية.
٩- المنظم وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية.
١٠- إعادة هندسة الموارد البشرية.
١١- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتاجية والربحية ودافعية الأفراد للإنجاز.
١٢- العوامل السيكولوجية المؤثرة في الأداء التنظيمي (العدالـة التنظيميـة ، الالتزام التنظيمي ، الدعم التنظيمي ، المواطنة التنظيمية ، الثقة التنظيمية التعلم التنظيمي ...).
١٣- جودة حياة العمل (التوجيه – تنمية المسار الوظيفي – التدريب وتنميـة الكفاءات – الحوافز والمكافآت – مشاركة العاملين – الـنظم الـسلوكية الفنية – دوائر الجودة ...).

وسوف نستعرض معا بعضا من هذه الموضوعات وذلك على النحو التالي :

أولا : تنمية الموارد البشرية في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة :

ويعرف البعض **إدارة الجودة الشاملة** Total Quality Management (TQM) بأنها : الشكل المتكامل لأعمال المنظمة الذي يبنى على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة ، بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات.

ورغم أن هناك العديد من مداخل إدارة الجودة الشاملة المقترحة من قبل الباحثين مثل ديمنج Deming وكروسبي Crosby وجوزيف جوران Joseph Juran إلا أن هذه المداخل وغيرها قد اهتمت بالتركيز على الأبعاد الأساسية للجودة والتى يوضحها الجدول رقم (١/٧).

جدول رقم (٧-١)
الأسس التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة

م	عناصر إدارة الجودة الشاملة
١	اهتمامات العملاء.
٢	التركيز على العمليات بالإضافة إلى النتائج أيضا.
٣	الوقاية والفحص المستمرين.
٤	استخدام خبرة العاملين.
٥	الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات.
٦	التغذية المرتدة.

ما هو المقصود بإدارة الجودة الشاملة TQM ؟ (تعريف إدارة الجودة الشاملة)

- **هي ثورة إدارية جديدة وفلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة ككل والتطور المستمر في العمليات من خلال خلق ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على رغبات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وتوقعاتهم.**
- **استخدام الأساليب والطرق العملية لدراسة وتطوير وتحسين العمليات بشكل مستمر وكذلك التعامل مع الأفراد العاملين كفريق واحد من خلال العمل الجماعي وفرق العمل و تدعيمهم وتأكيد خبراتهم وتقدير جهودهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع عن طريق إتباع أساليب فعالة وإيجابية للإشراف والتعليم والتدريب المستمر**

الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة :

١- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل القطاعات ومستويات ووظائف المنظمة، فكلمة شاملة تعنى إدخال كل فرد وكل شيء في نطاق التحسين.

٢- مدخل يهدف إلي التحسين المستمر في القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة ككل (وليس أجزاء منها).

٣- مدخل يعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاط في المنظمة.

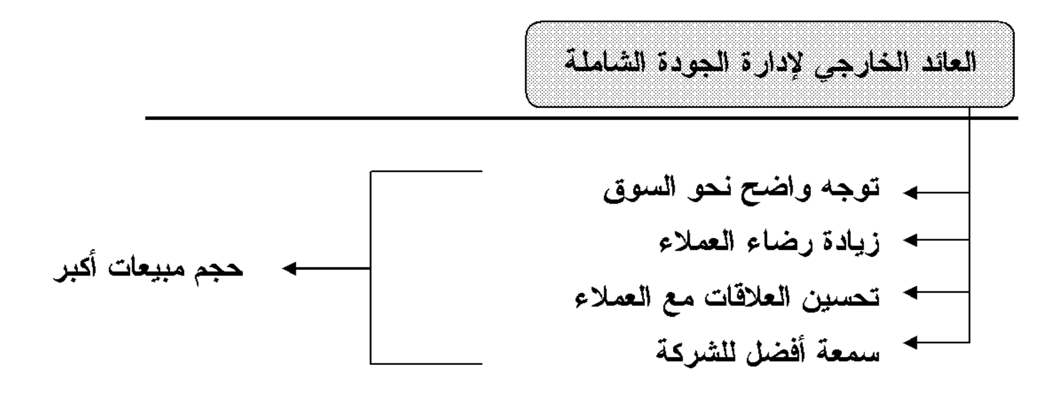
٤- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمنظمة ، وبأن الجودة مسئولية جميع العاملين وليست مسئولية قطاع الجودة فقط.

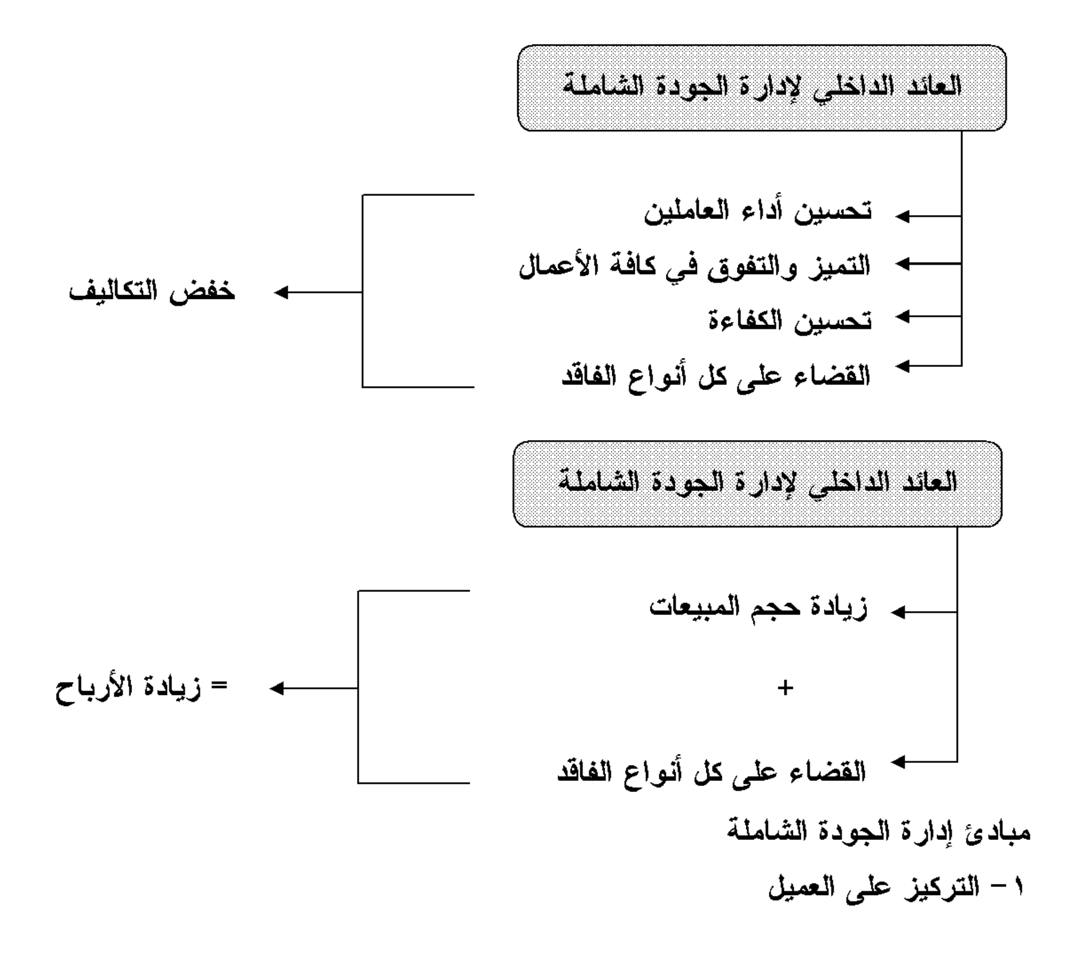
٥- مدخل يعتمد على تعاون وتفاهم وترابط وتشابك كل أجزاء وإدارات المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق أهدافها.

٦- مدخل يعتمد على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة والوقت الضائع وإشراكه في عملية التحسين المستمر ، والعمل لتقليل الفاقد بكافة أنواعه ، فهذا المدخل يعرف الفاقد بأنه كل نشاط لا يضيف قيمة.

٧- مدخل يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة.
٨- مدخل يعتمد على إدارة الجودة من خلال العميل ، وذلك عن طريق الاقتراب منه وتفهم حاجاته ورغباته ، وجعل كل القرارات أساسها رغبات العميل.
٩- مدخل يتطلب من الإدارة :
- تبنى فلسفة منع الخطأ وليس كشف الخطأ.
- ضرورة أن تعمل ٨٥% من الوقت على النظام والباقي داخل النظام، وذلك لأن ٨٥% على الأقل من الأخطاء الموجودة بأي منظمة متعلق بالإدارة.
١٠- مدخل يهدف إلي إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد العاملين لتحويلهم منطق التفتيش أو الكشف الأخطاء إلي منطق منع الأخطاء، وأن يتم أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وفي الوقت المحدد، وفي كل مرة وعلى الدوام سعياً للتحسين المستمر.
١١- مدخل يعتمد على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي المتقطع.
١٢- مدخل ينمى ويعتمد على الرقابة الذاتية بديلاً عن الرقابة الخارجية ، فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه.
١٣- مدخل يركز على جودة القيادة فعالة على كافة المستويات تمثل القدوة ، لأنها ستتمكن من إحداث التغيرات المطلوبة.
١٤- مدخل يركز على ضرورة وجود رؤية مشتركة معروفة لكل العاملين والمديرين تمثل توجه موحد للتنظيم ككل.

ما هو العائد المحقق من إدارة الجودة الشاملة ؟





مبادئ إدارة الجودة الشاملة

١ – التركيز على العميل

ويأتي هذا التركيز باعتبار أن العميل هو مراقب الجودة الأول.والمقصود بالعميل وفقاً لفلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة نوعان من العملاء وهم :

العميل الخارجي	العميل الداخلي أو العملاء الداخليين
▪ وهو الذى يتعامل في السلعة أو الخدمة التي ينتجها المشروع. ▪ أي الذين يدفعون ثمن السلعة أو الخدمة.	▪ وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام والذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال فكل إدارة أو قسم داخل المنظمة ينظر إليها على أنها مورد وعميل في نفس الوقت.

وبالنسبة للنوعين من العملاء كل منهم لا يقبل إلا الجودة في اى مجال من مجالات العمل يمكن تصوير علاقات العاملين (المتعاملين) في أداء أعمالهم على أن :

أحدهم هو...................... المستهلك (العميل)

والثاني

هو.............................. المورد

٢ – التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج

وذلك من خلال الاهتمام بأسلوب العمل وكيفية الأداء ، واستمرار تطـوير وتحسين الأداء ، وليس الاهتمام فقط بنتيجة هذا الأداء ، حيث أنه وفقاً لمـدخل إدارة الجودة الشاملة تعتبر النتائج المعيبة مؤشراً لعدم الجودة فـي العمليـات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات ، وأن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمـام ولا يكون للتركيز فقط على النتائج المحققة.

٣- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

ويعني هذا المبدأ الإقلاع عن استخدام سياسة إطفاء الحرائـق فـي إدارة الأعمال ، والشروع في استخدام أساليب وسياسات إدارية تمنع وقوع الأخطاء والمشاكل ، بل وتحد من التدخلات غير المرغوبة في اختـصاصات الأعمـال بكل وظيفة.

عزيزي المشارك ... لاحظ أنه طالما طبقنا المبدأ الثاني وهو التركيز على العمليات والنتائج معاً ، فإن تطبيق هذا المبدأ يكون قد تحقق فعلاً ، حيـث أن التركيز على العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

ويتطلب العمل بهذا المدخل استخدام معايير مقبولة لقياس جـودة المنـتج والخدمات أثناء عملية الإنتاج وأثناء أداء الأعمال بدلاً من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.

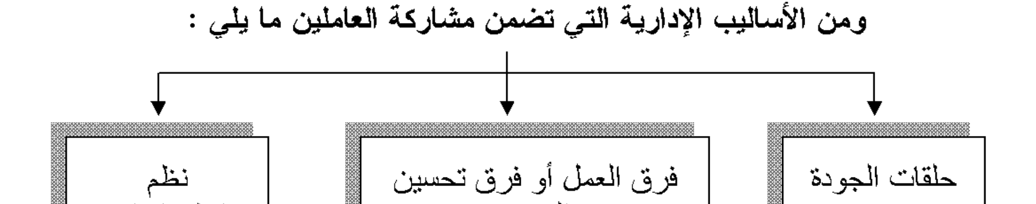
٤- تدعيم وتعبئة خبرات القوى العاملة :

وفقاً لهذا المبدأ فإنه يجب على الإدارة :

- أن تعمل على تعبئة وشحن خبرات القوى العاملة.

- وأن تدرك أهمية مقابلة جهودهم بالثناء والتقدير ، وإشعارهم بأهميته وتأكيد انتمائهم للمنظمة ليس فقط من خلال التعويض المادي (الأجور الجيدة) ،بل ومحاولة الوصول إلي تحقيق العديد من الأهداف التي تنمي اهتمامات العاملين بالمنظمة وتشعرهم بأنه جزء من أعضاء الفريق الفائز.
- مشاركتهم في تحسين الجودة واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل.

ومن الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين ما يلي :



٥- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق

وفقاً لفلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة فان اتخاذ القرارات لابد وأن يكون مبنيا على بيانات ومعلومات حقيقية ومتكاملة ، وأن يتم تحليل تلك البيانات بشكل دوري ومنتظم.

وهذا بدوره يعتمد على وجود جهاز كفء للمعلومات بالمنظمة ، والتركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنظيم الوسائل التي من خلالها يتم دعم عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٦- الاهتمام بالتغذية العكسية

وهذا المبدأ يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة. وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي والمحوري. ومن ثم فإن النجاح في

الحصول على التغذية العكسية الأمنية والتي تحقق في الوقت الملائم تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع.

الخلاصـــــة

يمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة مفهوم جديـد لـلإدارة وتتـضح معـالم الأسلوب الجديد للإدارة من المقارنة التالية :

الأسلوب القديم للإدارة	الأسلوب الجديد للإدارة
• يعتمد على السلطة.	• يعتمد على المشاركة.
• الخوف من إبداء الرأي.	• المناقشات المفتوحة.
• الخوف من ضياع الوظيفة.	• تأمين الوظيفة.
• برامج محددة.	• تحسين مستمر.
• سياسات وخطوات عمل جامدة.	• سياسات مرنة تشجع على التحسين.
• العمل من أجل النتائج (نظام تصحيح الأخطاء).	• العمل على حل أسباب المشاكل (نظام منع حدوث الأخطاء).
• تباعد عن السوق.	• اقتراب من السوق.

ويوضح الجدول رقم (٧-٢) تطبيقات إدارة الموارد البشرية بحسب المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (٢/٧)

تطبيقات إدارة الموارد البشرية فى المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة

خصائص الموارد البشرية	النموذج التقليدي	نموذج إدارة الجودة الشاملة
الاتصالات	- صاعدة / هابطة	- صاعدة / هابطة / أفقية فى جميع الاتجاهات
الاختيار والتعيين والترقية	- ضيق نطاق المهارات الوظيفية - اعتماد الترقية على الإنجاز - الاعتماد على المسار الخطي	- امتداد نطاق المهارات وتنوعها لحل كافة مشكلات الوظيفة - اعتماد الترقية على تسهيلات الجماعة - الاعتماد على المسار الأفقي
تصميم الوظائف	- الكفاءة - الإنتاجية - الإجراءات المعيارية - ضيق امتداد الرقابة - الوصف التفصيلي للوظيفة	- الجودة - الاهتمام بالعملاء - الإبداع - اتساع المدى الرقابي - الاعتماد على فرق العمل - التفويض والتوكيل
التدريب	- المهارات المرتبطة بالعمل من النواحي الوظيفية والتكنولوجية	- المدى الواسع من المهارات - المعارف الوظيفية المتعددة والمتداخلة - حل المشكلات ابتكاريا - الجودة والإنتاجية
تقييم الأداء	- الأهداف الشخصية - مراجعة المديرين	- الربط بين الأهداف الجماعية - مراجعة وتقييم المديرين والزملاء

خصائص الموارد البشرية	النموذج التقليدي	نموذج إدارة الجودة الشاملة
	وتقيمهم - التأكد على التقييم الحالي	والعملاء - التأكيد على الجودة والخدمة
العوائد	- المنافسة لتحقيق الفوائد وزيادة المزايا الفردية	- اعتماد العوائد على العمل الجماعية لتشجيع على تحقيق العوائد المالية وغير المالية
الصحة والسلامة	- التفاوض حول تقديم هذه الخدمات وعلاجها	- إعداد سبل الوقاية اللازمة - برامج السلامة - برامج الأمن - برامج التحسين والتطوير للعاملين

المصدر :

- R. Black kurn & B.Rosen "Total Quality and Human Resources Management lessons learned from Baldrige Award – winning companies" Academy of management Executive 1993 – 49 – 65.

ثانيا : تمكين العاملين كوسيلة لتدعيم وتنمية الموارد البشرية
Employee Empowerment

من خلال آراء ونظريات الممارسين والمسئولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين يشير إلى : القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسئولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسئولين مسئولية كاملة عنه.

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة لزمن طويل. والإدارة الوسطي تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله. والإدارة الإشرافية تعتني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل.

ولقد تناول البعض التمكين اعتمادا على مدخل العلاقات The Relationship Approach، وتناوله آخرين اعتمادا على مدخل الدافعية The Motivational Approach، كما أوضح أحد الباحثين أن التمكين فى التطبيقات العملية يأخذ العديد من الصور، تتمثل فيما يلي :

١- المشاركة فى المعلومات Information Sharing.

٢- توجيه العاملين نحو حل المشكلات Upward problem solving.

٣- استقلال المهام Task autonomy.

٤- الشكل التكليفى .Attitudinal shipping

٥ - الإدارة الذاتية .Self-management

وهناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعية، القصيرة والطويلة الأجل، لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل Testing the Climate for Empowerment وقياس المناخ المناسب لتحقيقه **ويغطي هذا القياس الأبعاد التالية لتمكين العاملين :**

أولاً : وضوح الغرض Clarity of purpose

- أعرف جيدا أين نحن الآن.
- أعرف بوضوح المطلوب والمتوقع مني.
- لقد حددت المهام والمسئوليات لكل منا بدقة ووضوح.
- النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
- أعرف تماماً الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

ثانياً : الأخلاقيات Morales

- الأفراد العاملين محل ثقة المسئولين.
- السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.
- أشعر باحترام وتقدير الآخرين.
- الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسئولين بالمنظمة.

- أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.
- يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.
- إذا واجهتني مشكلة أجد المسئولين بالشركة (الإدارة) بجانبي حتى تحل.

ثالثاً : العدالة والإنصاف والحيادية Fairness

- أوافق على ما يجرى في الشركة من أحداث وممارسات.
- يتسم الأفراد في الشركة بالعدالة والحيادية.
- أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.

رابعاً: الاعتراف والتقدير Recognition

- الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر.
- عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره.
- تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبدونه من أراء ومعارف.
- تتوقع الشركة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.

خامساً : العمل الجماعي : Team work

- يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.
- يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم.
- يعتني الأفراد ويهتمون ببعضهم بعضا.
- يهتم الأفراد ببعضهم لجماعة واحدة وليس كأفراد.

سادساً : المشاركة : Participation

- يسهم الأفراد بآرائهم عند اتخاذ القرارات.

- يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.
- يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.

سابعاً : الاتصالات الفعالة Communication

- أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعما تريد الشركة أن تصل إليه.
- الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.
- أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهي الدقة والسرعة.

ثامناً : البيئة الصحية Healthy Environment

- يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.
- أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل.
- غالباً ما يتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.
- تتم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسن المستمر والتعلم الذاتي.
- تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة.

وتتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو التالي :

١ – زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
٢ – مشاركة العاملين فى صياغة وتحديد الأهداف.
٣ – تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدى لارتفاع القدرات الإبتكارية.
٤ – توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
٥ – دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.

٦ – زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
٧ – تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين
٨ – تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
٩ – تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

وعلى الوجه الآخر نجـد أن هنـاك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها فى الحسبان ومن بين هذه المعوقات مايلى :

١ – إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
٢ – زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.
٣ – تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
٤ – زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
٥ – زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
٦ – إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
٧ – زيادة الصراع وتفشى النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
٨ – عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
٩ – اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

أهمية تمكين الموارد البشرية

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمكينها لأسباب منها :

أ – أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة :

لقد أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقـــل مـــن ٥٠% من طاقتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها كما أوضـــحت هـــذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا... وأن معظم هذا الضياع سببه موجود في دوافع الأفراد للعمل، وبالتالي في إسهاماتهم والتزامهم.

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعمل على خلق الظروف التى تمكن من رفع مساهمات الأفراد لتصل إلى ١٠٠% من طاقتهم الإبداعية الكامنـــة التـــي أودعها الله في الإنسان. إن الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد ، فإدارة الموارد البشرية وليست الأشياء هي التي يجب أن تكون لها الأولوية في اهتمام الإدارة.

ب – الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان :

إن الإنسان كرمه الله سبحانه وتعالى يجب ألا يعامل كعنصر من عناصـــر الإنتاج، يشترى ويستعمل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له ، إن حياة العمـــل لكثير من الرجال أطول من حياتهم الخاصة، قياساً بعدد الساعات التي يقضيها الرجل في العمل، إلى عدد الساعات التي يقضيها في منزله.

إن الاهتمام بجودة حياة العمل، يجب أن تكون الشغل الـــشاغل لأي إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمته، وهناك عدة معايير لقياس درجة جـــودة حيـــاة العمل :

١. أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.
٢. ظروف عمل صحية وتوفر الأمن.
٣. فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة.

٤. فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.
٥. تكامل اجتماعي يظهر في مساندة المجوعة التي يعمل معها، في الدعم العاطفي الاجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمته كإنسان.
٦. توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله مثل العدالة والحرية المسئولة.
٧. العمل المتوازن الملائم، من حيث كمية العمل وتخطيط التطوير الوظيفي، وعدم التجني على الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات.
٨. القيمة الاجتماعية للإنسان بشكل عام...

ج – الاختلافات الفردية تحتم الإدارة الفعالة للموارد البشرية :

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ضرورية، لوجود اختلافات فردية بين البشر، ووجود اختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته.

فمن المعروف أنه توجد اختلافات فردية بين البشر تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه الاختلافات، فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائماً لفرد أخر..والمجتمع العربي اليوم، يمر بتغييرات جوهرية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية "والاجتماعية النفسية" والتعليمية والسياسة والقانونية...

مفهوم تمكين الموارد البشرية

يتفق عدد كبير من الخبراء على أن "التمكين" Empowerment يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على "التفكير على طريقة رجال الأعمال"– وليس على طريقة الموظفين– وتقوم بتدعيمهم عندما يفعلون ذلك.ومن أجل ممارسة سياسية "تمكن العاملين" فإنه لابد أن تنظر الإدارة للأمور بطريقة مختلفة : أولها

أن تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم أو على حد التعبير الأمريكي " Walk the talk" فكل أفعالهم وأقوالهم لابد وأن تدعمهم منذ بداية الرحلـــة لكـــي يكونـــوا مستقلين.

وهناك فرق كبير بين التفويض Delegation وبين التمكين، فالمقصود بـــ "التفويض" إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة حيث تضع الإدارة نقط مراقبة أو نقط متابعة ، ومن أمثلة التفويض : تكون لجان للدراسة، فرق حلقات الجودة... حيث يقومون بالدراسة وتقديم الحلول ورفع التقارير.

أما "التمكين" يحدث عندما يعطي لأشخاص أو لجان ميزانيات وأموال وأي موارد أخرى (معايير ومعدلات) بجانب الحرية في حـــل المـــشكلات وتنفيـــذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلي الحصول على "موافقة" من أعلى.

ويسمح "التمكين" في ظل هذا التصوير بأن تستطيع فرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيـــق الكفاءة والفعالية الكلية والربحية ذلك دون الرجوع إلي اعلي. فالاعتماد علـــى الإدارة العليا والتفويض يعطي رسائل معاكسة. ولكن "التمكين" يتطلب ثقافة أو حضارة خاصة في المنظمة : مناخ يعتمد على ويسمح بإحداث جوهريـــة فـــي النظر إلى الأمور، لابد من تغير أنماط الرؤساء وربما يتطلب تغير بعض مـــن أولئك غير المستعدين لقبول الفكرة الجديدة.. لابد أحياناً مـــن إعـــادة تنظـــيم المؤسسة وإلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية، ولـــذلك فمـــن الحكمة دراسة معدل التغير نحو التمكين للحد من مقاومة هذه السكين الحاملة.

ومن أهم **متطلبات تمكين العاملين** :

١- ترك تفصيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها ، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، هذا إلى جانب عوامل الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين. إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيداً متطلباته الجوهرية والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.
٢- الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصلوا على الدخل والمكانة الضرورية والكافية، حتي يتاح العاملين القيام بواجباتهم الأساسية وهذا يتطلب المعرفة الفنية، والخبرة، والفهم الجيد للصورة العامة لمنظماتهم.
٣- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة ، مع الآخذ في الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.
٤- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة ، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

ثالثا : بناء فريق العمل الفعال **Team Work**

طبيعة فريق العمل الفعال وخصائصه :

يمثل فريق العمل مجموعة من الأفراد ذوى الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون فى الالتزام نحو عمل معين ما ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه. ومن أهم السمات المميزة للفريق :

- مجموعة من الأفراد.
- مهام وأدوار وظيفية مختلفة.

- وجود الالتزام المشترك
- أهمية التعاون
- السعي لتحقيق أهداف مشتركة

فوائد فرق العمل ومضارها :

تقدم فرق العمل الفعالة مجموعة من الفوائد التي يستفيد منها الأفراد والمؤسسات ومن بين تلك **الفوائد** :

- خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

إلا أن هناك بعض المضار التي تترتب على تكوين فرق العمل من بينها :

- قد تكون مضيعة للوقت ، وقد لا تدع وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.
- قد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
- قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.

▶ تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.

الأنماط المختلفة لفرق العمل :

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فرق عمل ، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها. وهناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه المميزة.

١ – فرق المهام الكبيرة :

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها. وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها. وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء. ويقع على عاتقها أيضاً تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف. ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة. وهى تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

٢ – فرق المهام المحددة :

ويتراوح عدد أفرادها بين ٥ و ٨ أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة. وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة. وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق. وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

٣ – دوائر الجودة :

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سوياً لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات. ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة

تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التـي تلعب دوراً محـدوداً في توجيهها.

٤ – الفرق الموجهة ذاتياً :

ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسئولين عن أداء عملية متكاملة. ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه. وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع. ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى. ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

٥ – فرق الإدارة الذاتية :

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي. تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون. وتكون اجتماعاتها أسبوعية. هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضاءها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه. وتكون مسئولة أثناء التنفيذ.

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل :

السلوكيات الإيجابية	السلوكيات السلبية
- المحافظة على المواعيد والإعداد	- النقد والسلبية

الجيد قبل الاجتماعات	
- المشاركة والتطوع	- احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين
- الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة	- الدخول في مهاترات
- الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين	- محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية
- الالتزام بجدول الأعمال	- القفز من موضوع لآخر
- الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق	- إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة
- انتقاد الأفكار وليس الأشخاص	- التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات
- لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك	- الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء
- الانفتاح العقلي والانتباه	- تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية
- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة	- استجداء تعاطف الآخرين
- الاحترام والأمانة والثقة	- التهرب والسلبية وفقدان الحماس
- التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة	- الانسحاب النفسي
- المخاطرة المحسوبة	- التعبير عن الملل وعدم الانتباه

	والتحيز والانغلاق الفكري
- التأييد المتبادل بين الأعضاء	- عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء
- وضع أهداف وتوقيتات واقعية	- الحكم على الأشخاص وليس الأفكار
- تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي	- عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية

محددات نجاح فرق العمل :

هناك بعض النقاط التي يمكن أن نطلق عليها مفاتيح جوهرية لنجاح فرق العمل من بين تلك النقاط :

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.

- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييدها من الجميع.

أسباب فشل فرق العمل :

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسئولية ما يقومون.
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- عدم فهم لمراحل تطور الفريق.
- ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

رابعا: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على سياسات الموارد البشرية.

مع بوادر القرن الحادي والعشرين زادت أهمية معالم تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت تمثل أهم الدعائم الأساسية للتنمية والتحديث. إن أي جهد مبذول لتحقيق التنمية الشاملة يعتمد في أهم جوانبه على تكنولوجيا المعلومات التي شملت العديد من النظريات والأسس والفنون والنظم والنماذج ، والتي اعتمدت على الفكر البشري والنظم المادية وارتبطت بالزمان والمكان.

لقد تميز العقد الأخير في القرن العشرين بالاهتمام الكبير مع المعلومات في مختلف المجالات سواء كان ذلك بالأجهزة والمعدات والأدوات المادية

الخاصة بالتعامل معها ، أو بطريق معالجتها وبرمجتها ، أو بالموارد البشرية العاملة معها أو فيها ، أو بالسياسات والإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق أقصى استفادة منها.

وتشير تكنولوجيا المعلومات إلى : **تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية في شتى مجالات نشاطها.**

من التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

١- إتباع المنهج العلمي أساس رئيسي للتعامل مع البيانات والمعلومات حيث الموضوعية والحيدة ووضوح الهدف ووجود موضوع أو قضية أو مشكلة محددة يتم بحثها ودراستها.

٢- البيانات والمعلومات هي المواد والخامات التي تدرسها وتحللها وتشغلها وتعالجها وتفسرها وتستخلصها تكنولوجيا المعلومات ، وتتمثل منتجاتها النهائية في المعلومات والمعرفة.

٣- اتخاذ القرارات الفعالة ، إن تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة وأداة تعتمد عليها المنظمات لاتخاذ قراراتها.

٤- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع المستويات الإدارية (العليا – الوسطي – التنفيذية) فلكل مستوى متطلباته من تكنولوجيا المعلومات.

٥- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل في المنظمات سواء كان ذلك للنشاط الإنتاجي أو التسويقي أو المالي أو البشري.... الخ.

٦- ليس لتكنولوجيا المعلومات مواصفات قياسية وأنماط موحدة يمكن الاعتماد عليها كمعايير لقياس مدى تواجدها بالمنظمة.

الفوائد المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات :

١- رفع مستوى الأداء : يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

٢- زيادة قيمة المنظمة : تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في خلق القيمة للمنظمة بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها ، وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

٣- فعالية اتخاذ القرارات : تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في إتخاذ القرارات التنظيمية ويبدو ذلك واضحاً من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم بالشروط المطلوبة.

٤- تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة : تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية ، وتهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.

٥- إعادة هندسة الكمبيوتر : تعد تكنولوجيا المعلومات عنصراً جوهرياً لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات ، أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

٦- تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة : يعتمد المديرون في مختلف المستويات والوحدات الإدارية والتنظيمية المعقدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.

٧- تنمية السلوك الإيجابي للأفراد المنظمة : التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمات ويبدو ذلك من خلال تأثيرها على تدعيم

عمليات الاتصالات داخل وخارج المنظمة ، هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات :

هناك العديد من الإمكانات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وذلك على النحو التالية :

- متطلبات إدارية وتنظيمية وبشرية.
- متطلبات فنية.
- متطلبات مالية.
- متطلبات اجتماعية ونفسية.

وفيما يلي نلقي الضوء باختصار على كل نوع من هذه المتطلبات :

المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية :

١- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للتجديد والابتكار والاستفادة من مجالات الإبداع لدى الأفراد والعاملين.

٢- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين والتحفيز.

٣- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

٤- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة وإدارتها وأقسامها المختلفة.

٥- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإبداعات.

٦- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل.

٧- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

المتطلبات الفنية :

١- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة بتجميع وتسجيل وتحليل وتفسير وبرمجة البيانات والمعلومات.

٢- توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي.

٣- ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين للاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.

٤- أنتحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات توقعات وطموحات مستخدمها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك ما يخص العمليات التطبيقية.

٥- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

المتطلبات الاجتماعية والنفسية :

١- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في إتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتكتيكية.

٢- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلاً من روح الصراع والمنافسة.

٣- ضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

٤- دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة أمامهم مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل.

٥- القدرة على التآلف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.

٦- زيادة قدرات العاملين على التعلم ، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

المتطلبات المالية :

١- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية.

٢- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.

٣- اعتمادات دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على بعض أنماط السلوك التنظيمي للموارد البشرية داخل منظمات الأعمال :

يؤثر نقل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات على سلوك وتصرفات الأفراد داخل المنظمات في صور متعددة منها ما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي ، ومنها ما يخص الاتصالات الشخصية وإدارة الوقت وضغوط العمل والرضا الوظيفي.... وغيرها ، وفيما يلي عرض موجز لبعض هذه الأبعاد :

١- التفاعل الجماعي : GROUP DAYNAMIC

يشير التفاعل الجماعي إلى شعور أعضاء الجماعة بانتمائهم إلى الجماعة والولاء لها وتمسكهم بعضويتها ، ومعايير اشتراك أعضاء الجماعة معاً في تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة والدفاع عن هذه الأهداف من أجل تحقيقها.

والسؤال الآن : ما الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للتفاعل الجماعي ؟

فمع بداية الثمانينات ، حيث لم تكن تكنولوجيا المعلومات على نفس درجة التقدم الملحوظة الآن ، أحدثت الحاسبات الآلية الكثير من التغيرات التنظيمية وأثرت على العلاقات التنظيمية وأثرت على العلاقات الاجتماعية بالمكاتب ، فالتقسيم الزائد في العمل ووضع معايير للوظائف وغيرها من التغييرات التي أحدثها إدخال الحاسبات الآلية أدت إلى جعل العلاقات بين الأفراد تتسم بالتجريد والفتور ، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى استمرار استخدام نفس الهياكل التنظيمية للجماعة وعدم تعديلها بما يتلاءم مع المتطلبات تكنولوجيا المعلومات ، وقد أدى ذلك إلى تواجد هياكل اتصال غير ملائمة. ومع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات ، أصبح من الملائم تعديل الهياكل الهرمية لأنها أصبحت

غير ملائمة ولكن أصبحت الهياكل التي تميل إلى الاتساع والامتداد الأفقي هي الأكثر ملائمة.

وأصبح من الملائم في ظل تكنولوجيا المعلومات تشكيل فرق عمل من وقت لآخر لإنجاز مهام محددة مع تحديد صلاحيات ومسئوليات وإمكانيات الفريق ومعايير اختيار أعضاء الفريق ومنسق أو قائد للفريق وأيضاً المدة الزمنية لعمل الفريق وغير ذلك من الأسس الواجب مراعاتها للبناء السليم لفريق العمل ، وذلك تخصص الكثير من المنظمات جهودها ومواردها لبناء فريق العمل وفي ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات أصبح مفهوم فريق العمل ممتد ، فلم يعد يقتصر على تواجد أعضاء الفريق في نفس المكان ولكنه امتد ليشمل فريق عمل متواجد في أنحاء متفرقة من العالم ويعمل عبر شبكة معلومات إلكترونية.

٢- الاتصالات الشخصية PERSONAL COMMUNICATION

الاتصال عبارة عن تناقل المعاني والأفكار والمعلومات بين أطراف عملية الاتصال وذلك عن طريق قنوات الاتصال المختلفة بهدف حدوث استجابة أو رد فعل يدل على فهم الرسالة الاتصالية من جانب المستقبل ويعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية وأحد الدعائم الرئيسية لاستمرار العملية الإدارية في كافة المنظمات.

والملاحظ أن تكنولوجيا الاتصالات قد وفرت العديد من الأدوات التي عززت عملية الاتصال داخل المنظمة وخارجها حيث أن بعض النظم الإلكترونية يقلل الحاجة إلى اللقاءات والاتصالات وجهاً لوجه مما يوفر الوقت والمال ، وإذا كان المديرين ينفقوا أكثر من ٧٠% من وقتهم في الاجتماعات

فإن بعض النظم التي تستخدم البث التلفزيوني عن بعد قدم وسيلة مفيدة للاجتماعات كما أنه يستخدم لربط معامل البحث والتطوير ومقر العمليات الأجنبية للشركات العالمية ويستخدم أيضاً فر ربط الفروع المختلفة للشركة بفروع التجزئة ويربط مديري الشركة بعضهم ببعض وبالمركز الرئيسي وبما يمكن من التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمنظمة.

كما أن نظم إرسال واستعادة المعلومات مثل شبكة الحاسبات الآلية الشخصية المرتبطة ببعضها والحاسب الآلي الرئيسي بالمنظمة يمكن من الإسراع من تدفق المعلومات في الشركة وذلك دون الحاجة للالتقاء الموظفين وجهاً لوجه ، كما أن هذا النظام يسمح بالتنسيق بين أنشطة مختلف الأفراد والمجموعات والإدارات والمديرين وكافة الأطراف المشاركة في إتخاذ القرارات ، كما أن هذا النظام يسمح بتوجيه المعلومات إلى حيث الحاجة إليها ويسمح للعاملين باستعادة المعلومات وفق احتياجاتهم بما يوفر الوقت ويزيد من فاعلية إتخاذ القرارات.

كما أن نظم الرسائل الالكترونية E-MAILS هي طريقة فعالة للاتصال بين الأشخاص ومع زيادة تقبل الرسائل الالكترونية كوسيلة للاتصال المكتبي فقد أصبحت عنصراً سائداً تجرى بواسطة الأنشطة اليومية ، وهي تفوق الوسائل الأخرى في الاتصال في قدرتها على تحريك المعلومات وسهولة الوصول إليها.

ومجمل القول أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات قد أوجدت لغة عالمية للاتصالات بأدواتها المختلفة. والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن الآن ، هل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى تغير الاتصالات الشخصية المباشرة ؟

٣- إدارة الوقت :

أصبحت إدارة الوقت من العناصر الجوهرية الرئيسية لكسب المنافسة العالمية في مرحلة التسعينات وعلى سبيل المثال يقول أحد خبراء المجموعة الاستشارية في بوسطن أن الطرق التي تدار بها الشركات والوقت الذي تبذله من الإنتاج وتطوير منتج جديد والتوزيع يمثل أقوى الموارد الجديدة في المزايا التنافسية بين الشركات.

ولكن ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الفعالية في إدارة الوقت ؟ بداية نلاحظ أن الحاسبات الشخصية وقدرتها على البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة إلى البرامج المخصصة لإدارة الوقت مثل برامج تسجيل الوقت وتحليله وجدولة الوقت قد ساهمت في إدارة الوقت بكفاءة بالإضافة إلى نظم الشبكات الالكترونية والقادرة على ربط العاملين وأنشطة العمل عبر الإدارات وهي تساعد على تخفيض الوقت المنفق على التنسيق وتعطي الإدارة مزيد من السيطرة على الأنشطة في المستويات الإدارية المختلفة.

بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات مثل البريد الالكتروني والفاكس وشبكات العمل الصغيرة والاتصال عن بعد... كلها ساعدت في تحقيق كفاءة استخدام الوقت إي إنجاز كثير من المهام في أوقات قصيرة.

٤- ضغوط العمل :

تشير الضغوط في مستواها المعتاد إلى المطالب التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله أما الضغوط الزائدة فهي تتمثل في القوى النفسية المؤدية إلى القلق والإحباط والصراع... والتي تجعل الفرد غير قادر على الإنتاج.

إن التكنولوجيا قد تزيد من الإنتاج وفي المقابل تزيد الضغوط على الفـرد مما يؤدي في المدى البعيد إلى تحطيم صحته من جهة ومن جهة أخـرى إلـى خسارة الشركة بزيادة الأجازات المرضية وخفض الروح المعنويـة والإنتـاج للعاملين.

وقد أشارت أحد الدراسات إلى أن إدخال الكمبيوتر يؤدي إلى زيادة عـبء العمل الكمي للوظيفة والذي ينتج عنه قلق المشغل الناتج عن خوفه مـن عـدم قدرته على ملاحقة تطورات الكمبيوتر بما أدى في النهاية إلى زيادة ضـغوط العمل ، وقد تسبب الكمبيوتر أيضاً إلى انخفاض العبء الكيفي للوظيفـة مـن خلال تبسيط العمل مع وضع معايير جامدة والذي ساعد إلى الرتابـة الـشكلية للعمل الذهني وهذا يعتبر أيضاً مصدراً من مصادر الضغوط الواقعة على الفرد لانخفاض عبء الدور الذي يقوم به.

بالإضافة إلى ما سبق فإن إدخال الكمبيوتر قد تؤدي إلى مزيد مـن القلـق والتوتر أبعض العاملين نظراً للخوف من التغيير وفقد المكانة أو عـدم القـدرة على التعامل مع الكمبيوتر والخوف من الفشل والإحلال الوظيفي.

ومن الآثار السلبية للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومـات نقـص الـدعم الاجتماعي حيث أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب التركيز البالغ وانعـزال الفرد لساعات طويلة أمام الحاسب وبالتالي نقص فرص التفاعل مع الـزملاء ، أضاف إلى ذلك أن الحاسب الآلي باعتباره إحدى صور التكنولوجيـا العاليـة يتطلب من الفرد قدرات ذهنية عالية ويقظة دائمة وهذا يزيد من الجهود الواقعة على الفرد وخاصة في ظروف الانعزالية وفقده الدعم الاجتماعي.

٥- الرضا الوظيفي :

يشير الرضا الوظيفي إلى الشعور النفسي بالقناعة والارتيــاح والــسعادة والناتج عن إشباع الفرد لحاجاته ورغباته وتوقعاته في العمل ، وفي البداية كان السائد أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي تمثل في تنويع الأنشطة المكونة للعمل ويتم الاتصال بكافة أرجاء العالم وعقد مؤتمرات عــن بعد.... ، وهذا بالتالي سوف يؤثر على الرضا الوظيفي فيصبح الفــرد أكثــر رضا عن عمله وأكثر قدرة على الإنجاز ومــع التقــدم المــذهل لتكنولوجيــا المعلومات أصبح الفرد أقل رضا عن عمله لأسباب عديدة منها :

- انخفاض أو ارتفاع عبء الدور (يشير الدور إلى مجموعة مــن أنمــاط السلوك المتوقع من الفرد القيام بها).
- غموض الدور نتيجة افتقار الفرد إلى المعلومات التي يحتاجها فــي أداء دوره في المنظمة.
- تعدد نظم المراقبة الإلكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين.
- استخدام وسائل الاتصال الالكترونية مع الحاجة إلــى عمليــات الإقنــاع والاتفاق والاتصالات غير اللفظية.

خامسا: إطار القياس المقارن **Benchmarking** ودوره في تنمية الموارد البشرية

يعد إطار القياس المقارن Benchmarking (معيار المفاضلة أو الإطــار المعيار المرجعي) طريقة أو أسلوباً منظماً تعتمد عليه المنظمات للتعرف على / وتقييم موقفها مقارنة بأفضل التطبيقات والممارسات في مجال صناعتها Best in Class Companies – أي أن القياس المقارن يعمد إلى رفع أداء المنظمات بشكل مميز ، اعتماداً على إمداد المنظمات بالإطار المرعي المنظم بما يمكنهــا من تعلم ما هو أفضل أداء ممكن ، ثم فهم وإدراك كيف وأين ولمــاذا يختلــف

أدائها عن هذا الأداء الأفضل ، وأخيراً كيف يمكنها التغلب على الفجوة بين أدائها والأداء المرجعي الأفضل. إن جوهر إطار القياس المقارن يرتكز على اقتباس الأفكار المتميزة والتكيف معها وتطبيقها لكسب المزايا التنافسية ، إنه بمثابة أداة لتحقيق التحسين المستمر.

ولقد تم استخدام القياس المقارن على نطاق واسع في كل من المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء ، وذلك منذ ظهوره في الثمانينات عندما قامت شركة زيوركس Xerox بتحديد عدة مراحل لتطبيقه بما يمكنها من مواجهة المنافسة وزيادة مبيعاتها ، ومن بين الشركات التي احترفت تطبيقه : أيوركس ، وموتورولا ، وفورد ، وتويوتا ، كما ينظر البعض إلى أسلوب القياس المقارن باعتباره مرجعاً أساسياً لمعايير الجودة ومن أمثلة الشركات التي تعتبره كذلك : كراسيلر ، وفورد ، وجينرال موتورز إذ تعده من متطلبات نظم الجودة بها.

تعريف إطار القياس المقارن : Benchmarking

يمكن تعريف إطار القياس المقارن بأنه : قياس أداء المنظمة مقارنة بأفضل معايير للأداء للمنظمات في مجالها مع بيان كيفية تحديد معايير الأفضل في الصناعة وكيفية تطبيقها لبيان مستويات الأداء ، ثم استخدام المعلومات المستخرجة كأسس لبناء وصياغة الغايات ، والاستراتيجيات والممارسات الإدارية المختلفة.

وبناء على التعريف السابق يمكننا استخلاص عنصرين أساسين هما :

أولاً : يتطلب قياس الأداء تحديد عدد من المقاييس ، تعطي لهذه المقاييس أوزان وهي عادة رقمية. ويمثل الرقم المحقق في أفضل المنظمات

المعيار الذي يتم الاعتماد عليه في إطار القياس المقارن وتسعى المنظمة إلى تحسين معدلات أدائها مقارنة بهذا المعيار.

ثانياً : يتطلب إطار القياس المقارن أن يدرك المديرين لماذا يختلف أداءهم ومن ثم على مصممي القياس المقارن أن يطوروا باستمرار معارفهم عن كل من العمليات والممارسات التي تتم في منظماتهم ، بالإضافة إلى العمليات والممارسات التي تتم في أفضل المنظمات.

إن إدراك وفهم الاختلافات يسمح للمديرين بتنظيم وتنمية الجهود المبذولة للتحسين والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن ذلك يتضح أن إطار القياس المقارن ليسهم بشكل كبير عند وضع وصياغة الغايات والأهداف ، كذلك عن تحقيقها وإجراء عمليات التحسين المستمر.

خطوات تطبيق إطار القياس المقارن Benchmark :

رغم اختلاف عمليات التطبيق وتباين عدد المراحل والخطوات اللازمة لتطبيق أسلوب القياس المقارن من أنظمة إلى أخرى ، إلا أن الخطوات التالية تعد الخطوات الجوهرية لتطبيق هذا الأسلوب والتي تتمثل فيما يلي

١- تحديد إلى أي المصادر ستتم المقارنة (أساس المقارنة).
٢- فهم وتحديد الأداء الحالي (قياس الأداء الحالي).
٣- وضع الخطة المناسبة للتطبيق (الخطة).
٤- دراسة الآخرين (تجميع البيانات عن الآخرين).
٥- التعلم من البيانات (التحليل والاستنتاج)
٦- استخدام النتائج والاكتشافات (اتخاذ الإجراءات التصحيحية).

وفيما يلي نبذة عن كل خطوة من الخطوات السابقة:

أولاً : تحديد ماهية القياس المقارن الأفضل Deciding why to Benchmark

يمكن تطبيق أطر القياس المقارن بصورة فعلية وبشكل واقعي في أي أنشطة أو عمليات إنتاجية. إن التطوير والتنمية تبعاً للمستويات الأفضل في الصناعة في بعض المجالات سيسهم بشكل واضح في نجاح المعاملات المالية وكذلك في مجال التعامل مع الأسواق. إن بعض المنظمات لديها استراتيجية توضح كيفية تحقيق غاياتها ورغباتها وترجمتها إلى واقع ملموس في التطبيق العملي بالأسواق. وعادة ما تصاغ الاستراتيجية في شكل مصطلحات محددة تتمثل في الرؤية، والرسالة، يدعم هذه الرؤية وتلك الرسالة مجموعة من الأنشطة الجوهرية التي تحددها المنظمة وتطبقها بنجاح لتحقيق غاياتها وأهدافها.

ويشار غالباً إلى تلك الأنشطة بأنها **عوامل النجاح الجوهرية** Critical Success factors. إن العمليات الجوهرية إلى عمليات فرعية. وبصفة عامة عند إجراء عمليات القياس والمقارنة يفضل البدء بالتفكير بالرسالة التنظيمية وعوامل النجاح الجوهرية التي حددتها المنظمة ، وبناء على ذلك يستطيع القائم بتحديد إطار القياس المقارن تحليل العمليات بالنظر إلى أفضل النتائج المحققة.

وكمثال للتوضيح يمكننا عرض لحالتين من شركات التأميم يمثلان ما يراه المسئولين بهما لعوامل النجاح الجوهرية.

ففي **الشركة الأولى** يرى المسئولون بها أن رؤية الشركة تتمثل في :أن انطلاقك ونجاحك في الحياة يعني التعامل معنا "وهنا نجد أن الشركة تريد أن تبيع لعملائها كل احتياجاتهم التأمينية من خلال لتأكيد على عناصر السرعة

والذهاب إلى ما فوق توقعات العملاء بمستويات خدمة متقدمة. وتشمل عوامل النجاح الجوهرية في هذه الحالة ٢٤ ساعة لـ ٨٠٠ خدمة مقدمة للعملاء ، سرعة دفع المستحقات ، نظم قواعد بيانات تتمكن من تقديم خدماتها الفورية لجميع العملاء ، مع تخفيض دورة الوقت الكلية المطلوبة ، وفي هذه الحالة نجد أن أنشطة القياس المقارن تركز على عمليات خدمة العملاء بما يحقق رؤية المنظمة ككل.

أما في **الشركة الثانية** فيركز المسئولون بها على تخفيض تكاليف التأمين من خلال الأداء الاستثماري الفعال ، حيث تستثمر أقساط التأمين اليوم لتدفع غداً في شكل مستحقات ، وستساعد العوائد العالية من الاستثمارات في تحمل الشركة لتكاليف أقل. إن عوامل النجاح الجوهرية في هذه الحالة تشمل تعيين وتدريب مديرين ماليين أكفاء ، استخدام نظم اتصالات إليكترونية ، تنمية التعامل مع الأسواق المحلية والعالمية ، تنمية نظم معلومات فعالة ، تطوير نظم تنبؤ خبيرة ، إن أنشطة القياس المقارن تركز على عمليات الاستثمار وبحث أولوياتها في هذه الحالة بما يحقق رؤية المنظمة ككل.

يعد **تحليل باريتو** من الأساليب المفيدة في تحديد العمليات التي يجب بحثها وتحقيقها واختيارها للمقارنة ، فهو غالباً فعال للبدء بتحديد وتحليل المخرجات ثم العودة إلى الخلف وصولاً إلى المدخلات ، من خلال طرح التساؤلات : ماذا. وكيف ؟ وأين ؟ ومتى ؟ ولماذا ؟ عن الطريقة الواجب اتباعها ، كذلك فإن تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة يعد أسلوباً فعالاً للتحليل بدءاً من النتائج عودة إلى الأساليب لفحص وتحديد العوامل المؤثرة في كافة العمليات.

ثانياً : قياس الأداء الحالي Understanding Current Performance

لمقارنة الأداء والتطبيق الحالي بالمعايير القياسية التي تم تحديدها فإنه من الضروري أولاً التعرف على التطبيق الحالي واستخلاص نتائجه بصورة محددة وموثقة. ويمكن القول أن هناك أساليب عديدة يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد مثل خرائط التدفق ، وتحليل السبب / النتيجة التي تساعد في التعرف على الأداء وقياسه ، ويجب أن يوجه الاهتمام لكل من المدخلات والمخرجات كما يجب الاهتمام بتوجيه الأسئلة للوقوف على ظروف وحالات التطبيق والنتائج التي تم تحقيقها والتوصل إليها.

إن توثيق العمليات والنتائج يعد هاماً لإجراء عمليات المقارنة ، ويتطلب هذا تحديد القياس بدقة ، أنها العنصر الجوهري لإجراء المقارنة عند تطبيق أسلوب القياس المقارن ، والأمثلة عديدة في هذا الصدد منها : تكاليف الوحدة ، معدلات الساعة ، معايير الأصول ، معايير الجودة.

ويجب مراعاة أنه في بعض الحالات تكون بعض المعايير الهامة غير ممكنة التطبيق أو غير واضحة وهنا يجب اتخاذ القرارات بتجميع المعلومات والقيم بالمجهودات الضرورية الإضافية لتكوين البيانات التي تمكن من إجراء المقارنة.

كما يجب بذل المزيد من العناية عند استخدام البيانات والمعلومات المحاسبية والرقمية فيما يتعلق بالسجلات والتقارير الداخلية والخارجية ودرتها المستندية ونظم معلوماتها والتوقيت المحدد لإجراتها وما إلى ذلك.

ثالثاً : التخطيط Planning

إذا تم التأكد من البيانات والعمليات الداخلية من خلال تسجيلها وتدقيقها ، يصبح من الممكن اتخاذ القرارات فيما يتعلق بإجراء عمليات الدراسة والتحليل.

وعلى الفريق القائم بإجراء عمليات القياس المقارن Benchmarking أن يحدد بدقة نـوع وأسس إطـار المقارنـة Type of Benchmarking to perform كذلك نوع البيانات التي يجب تجميعها ، وطريقة التجميع الواجـب إتباعها ، ويحكم ما سبق جدول زمني يحدد الوقت المطلوب لكل نـشاط مـن أنشطة وعمليات القياس.

إن التخطيط للمعايرة والقياس يعد عملية يجب تعلمها مـن خـلال دراسـة وتحليل وزيادة العديد من المنظمات المثيلة في الصناعة وبـصورة مـستمرة ، ومع أن ذلك يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً إلا أنه يحقق الاسـتفادة المطلوبـة مـن المعلومات ويحدد الأسس والمتطلبات اللازمة لبناء القياس المقارن.

توجد ثلاث أنماط رئيسية لوضع أسس القياس المقارن: داخلية، وتنافسية ، وعملية وإجرائية.

١- **القياس المقارن بالأفضل داخل المنظمـة** : ففي معظم الـشركات الكبيـرة تؤدي الأنشطة المتشابهة وتقاس بمثيلاتها في الإدارات والوحدات الأخرى بالشركة. فالمقارنات الداخلية تتسم بالعديد من المزايا : فهناك سهوله فـي الحصول على البيانات من الداخل عنها من خارج المنظمة. إلى جانب تفهم وتكامل الإدارات الداخلية لعمليات القياس ورغبتها في تحقيق النجاح الكلي للشركة.

٢- **القياس المقارن بالأفضل خارج المنظمة (المقارنة بالمنافـسين)** : علـى الجانب الآخر نجد أن العديد من الشركات تعتمد على المقارنة بالمنـافس ، وفي معظم الحالات تتم المقارنة على المنتجات والعمليات بشكل مباشـر ، وفي هذه الحالة قد يصعب الحصول على المعلومات ، كما أن أوجه التشابه

لن تكون كاملة ، ولن يقدم المنافس كافة المعلومات المطلوبة بصدق وموضوعية. إلا أن ذلك يجب ألا يكون عاملاً مثبطاً لتكوين إطار القياس المقارن فتجميع المعلومات يكون من المصادر الموثوق فيها وبتحليل المنتجات ومراعاة استخدامات المنتجات من قبل العملاء.

٣- القياس المقارن بالأفضل خارج المنظمة (تصميم نظام القياس يقوم على أساس دراسة وتحليل الصناعة ككل) : أما القياس الذي يعتمد على العمليات فيعرف أحياناً **بالإطار** المقارن العام أو الوظيفي ، وتقوم فكرته على أساس أن هناك حدوداً جوهرية للعمليات في الصناعة والابتكار والتجديد اعتماداً على المنظمات الأخرى يمكن تطبيقه عبر الصناعات المختلفة. فعلى سبيل المثال نجد أن وظائف الأجور والمدفوعات تمارسها جميع المنظمات. ويتيح أسلوب القياس المقارن بناء على العمليات العديد من المزايا مقارنة بأسلوب القياس بناء على المقارنة بالمنافس فهو أسهل من حيث حصول المنظمة على البيانات ، ويمكن بالدراسة والتحليل التوصل إلى المنظمات التي تمارس عمليات تماثل ما تمارسه المنظمة من عمليات وأنشطة.

رابعاً : دراسة الآخرين Studying Others

تهتم دراسات إطار القياس المقارن بنوعين من البيانات والمعلومات :

- بيانات ومعلومات تصف كيفية ممارسة وتطبيق العمليات ونتائج القياس الخاصة بتلك التطبيقات والممارسات.
- بيانات ومعلومات تجمع من المصادر الداخلية عن العمليات محل القياس ، حيث يهتم القائم بعمليات القياس المقارن باستخدام المصادر الداخلية لتجميع البيانات ، ويؤخذ في الاعتبار عند إجراء تلك الخطوات الوقت والتكلفة المتعلقة بتجميع البيانات ومدى الحاجة إلى بيانات تتسم بالجودة والدقة.

عندما يفكر الأفراد في إجراء القياس المقارن ، فهم بصفة عامة يفكـرون في تصرفات وسلوك المصر الأصلي من خلال القيام بعـدد مـن الزيـارات والمقابلات ، وإن كان ذلك ليس ضرورياً إذا تم الحصول على البيانات بيـسر وسهولة وسرعة ودقة من خلال النشرات والتقارير المنشورة. وفي أي حالـة فإن البيانات الداخلية والمصادر العامة تحتاج إلى الفحـص والاختبـار أثنـاء عمليات التخطيط ولذا فإن القائم بالقياس المقارن يمتلك الأفكار والبدائل الفعالة لتحديد المعلومات الإضافية الواجب تجميعها لتأكيد بياناتـه ومعلوماتـه محـل القياس.

وهناك ثلاثة أساليب يمكن الاعتماد عليها للتعرف على تصرفات وسلوكيات المصدر الرئيسي الذي سيرجع إليه في عملية القيـاس المقـارن تتمثـل هـذه الأساليب في : الاستقصاء ، تحديد مواقع الزيارات والاهتمام بالمجموعات.

١- **الاستقصاءات** : تعد الاستقصاءات مفيدة في تجميع البيانات بدقة خاصة في حالة وجود البيانات لدى العديد من المصادر الخارجية المتباعدة وفي هـذه الحالة يمكن الحصول على البيانات من المنظمات عن طريـق البريـد أو التليفون ، أو عن طريق المستقصيين ، هذا بجانب إمكانية قيام الاستقصاء بتمهيد الطريقة أمام الزيارات الميدانية بعد ذلك أو استخدامها لتدعيم نتـائج تلك الزيارات ومتابعة ما توصلت إليه.
٢- **الزيارات** : تمد الزيارات المنظمة بفرصة مشاهدة العمليات وجهـاً لوجـه على الواقع العملي. فقط يجب التخطيط لها بين المنظمة والمنظمات التـي سيتم زيارتها بحيث يتم تخصيص الوقت المناسب للزيارة وتحديد الأطراف التي سيتم مقابلتها والبيانات والمعلومات المطلوبة والمتاحة للنـشر ، كمـا

يجب أن يحدد الفريق بدقة قبل الزيارة ما الذي يـود معرفتـه أو رؤيتـه ويوضح ذلك للمسئولين بالمنظمة التي يتم زيارتها.

٣- **المجموعات ذات الاهتمام** : أي التي يجب التركيز عليها ودراسـتها فهـي تتمثل في إعداد جداول وقوائم تحدد المجموعات الواجب الاهتمـام بهـا ، تتضمن هذه القوائم الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بأنشطة وعمليات إطار القياس المقارن ومن هذه الفئات أو المجموعات : العملاء والمـوردين ، أو أعضاء وممثلي المنظمات المتخصصة كالأجهزة ومنظمات وضع المعايير وتحديد مقاييس الجودة وما إليها.

خامساً : التعلم من البيانات (التحليل والاستنتاج) Learning From the Data

يشتمل التعلم على البيانات التي تم تجميعها لدراسة إطار القياس المقـارن ضرورة الإجابة على عدة تساؤلات كما يلي :

- هل توجد هناك فجوة ما بين أداء المنظمة والأداء في المنظمات الأفضل في الصناعة ؟
- ما هي هذه الفجوة ؟ وما مداها ؟
- لماذا هذه الفجوة. وما الذي فعلته المنظمات الأفضل حتـى صـارت هـي الأفضل ؟
- إذا تبنت المنظمة ممارسات وتطبيقات المنظمات الأفضل. ما الذي يجـب تحسينه ؟

إن دراسات إطار القياس المقارن يمكنها تقديم ثلاث نتائج مختلفة :

- أن العمليات الخارجية أفضل من العمليات الداخلية (فجوة سلبية)
- أن العمليات الخارجية تتعادل مع العمليات الداخلية (تعادل)
- أن العمليات الداخلية أفضل من العمليات الخارجية (فجوة إيجابية)

تتطلب الفجوة السلبية مجهودات دقيقة للتحسين والتطوير ، وبالنسبة لحالة التعادل فتستلزم المقترحات والآراء الابتكارية لتحديد فرص التحسين والحفـــاظ على المركز بل وتخطيه نحو الأفضل. وأخيراً فإن وجود الفجـــوة الإيجابيـــة يتطلب تدعيمها والحرص على استمراراها.

وتوجد على الأقل طريقتين لفحص واختيار أفضل التطبيقات عن مثيلاتها.

- **الطريقة الأولى : مقارنة العمليات بمقـــاييس أداء كافيـــة وموضـــوعية :** ويمكن الاعتماد عليها عندما تكون العمليات (الممارسات) قابلـــة للتحليـــل الكمي ، ومن أهم معدلات القياس التي يمكن الاعتمـــاد عليهـــا : تكـــاليف النشاط ، العائد على الأصول ، معـــدلات العيـــوب ، مـــستويات رضـــاء العملاء، كل هذه المعدلات يمكن تجميعها ثم مقارنتها بالأفضل.
- **الطريقة الثانية : تكوين أسس للمقارنة بناء على دراســـة الـــسوق :** إذا أرادت المنظمة التعرف على مدى تفوقها في تحليل السوق والسيطرة عليه، فلابد لها من الرجوع للعملاء الذي يوضحون تفضيلاتهم وأسبابها ، وهكذا يوضح تحليل السوق مدى تفضيل عملية على أخرى.

فما عدد الزيادة في العملاء الذين يقبلون على منتجاتنا إذا عملنا ٢٤ ساعة يومياً لمدة ٥ أيام ؟ وما الذي سيحدث إذا انخفض سعر الخدمة المقدمة ، هـــل ستتمكن المنظمة من بيع الخدمة لقطاعات أخرى في السوق وكم عددها ؟

سادساً : استخدام النتائج والمقترحات Using the Findings

عندما تشير دراسات القياس المقارن إلى وجود فجوة سلبية في الأداء ، فإن الأهداف تصاغ بغية تغيير العمليات نحو سد هذه الفجوة وتحسين الأداء ، فإذا لم يتحقق التغيير وتتحسن النتائج. تصبح العمليات مضيعة للجهد والوقت.

ولتحقيق تغيير فعال ومؤثر يجب أن تصل المقترحات والنتائج للأفراد والمسئولين في التنظيم والذين يمكنهم إجراء عمليات التحسين ويجب أن تترجم النتائج والمقترحات إلى غايات وأهداف محددة ، وخطط عمل تنمي عمليات جديدة تعالج الفجوة السلبية.

وهناك فئتين يجب التركيز عليهما حتى يؤمنوا بعملية التغيير ويندمجوا معها ، تتكون المجموعة الأولى من الأفراد الذين سيؤدون العمليات ويقومون على شئونها ، في حين تتكون المجموعة الثانية من الإدارة العليا التي يمكنها دعم ومساندة العمليات من خلال تحويل التغيير إلى خطط عملية ، وتوفير الإمكانات والموارد الضرورية المطلوبة لتحقيقه.

أما أصحاب المجموعة الأولى وهم أصحاب العمليات Precess Owners فعادة يكيلون إلى تقليل وتخفيض حجم التغيرات وعمليات الانتقال من وضع إلى آخر ، خاصة إذا كانت الفجوة كبيرة ، ومن ثم يصبح من الضروري الوقوف على كيفية وصول المنظمات الأخرى إلى ما وصلت إليه من نتائج بشكل تفصيلي ومتكامل ، فالممارسات الحالية بطبيعة الحال لا يمكن أن تقود المنظمة لتحقيق نتائج تماثل نتائج المنظمات الأفضل ، ولكن التغيير سيمكن من تحقيق ذلك.

إن تغيير العمليات سيؤدي للتأثير في مجالات التشغيل إلى أعلى أو إلى أسفل بالإضافة إلى ما يتعلق بالموردين والعملاء.... ، ومن ثم فإن الإدارة

العليا يجب أن تحدد الغايات والأهداف الجديدة التي تمكن من إحداث هذا التغيير، هذا بالإضافة إلى مراعاتها لآثار ذلك على عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل.

إذا حظيت عمليات التغيير بالقبول توضع الغايات والأهداف الجديدة اعتماداً على استنتاجات واقتراحات إطار القياس المقارن ، موضحة كيفية إنجاز هذه التغييرات وما هي عمليات التخطيط ، ودور الأفراد في ذلك ، وتتمثل الخطوات العامة لتنفيذ ذلك وطرحه على أرض الواقع في النقاط التالية :

١- تخصيص وتحديد المهام والأنشطة Specify Tasks

٢- تدرج وتسلسل المهام والأنشطة Sequence tasks

٣- تحديد الموارد المطلوبة Determine Resource needs

٤- وضع جدولة لكل مهمة Establish task schedule

٥- تحديد المسئولية عن كل مهمة Assign Responsibility for each task

٦- وصف النتائج المتوقعة Describe expected Results

٧- تحديد طرق الرقابة على النتائج Specify methods of Monitoring Results.

يجب أن تؤدي الخطة العملية إلى تحقيق الغايات والأهداف بما يخدم في النهاية تحقيق النتائج المنشودة التي تماثل الأفضل في الصناعة ، وهكذا يلتزم المسئولون عن العمليات بتنفيذ الخطط ، ويتم الحصول على النتائج المحددة ما داموا قد اشتركوا في تصميم وصياغة هذه الغايات والأهداف وتلك الخطط.

دواعي وأسباب الاستعانة بأسلوب القياس المقارن :

يعد أسلوب القياس المقارن أداة لتحقيق النتائج والأهداف التنافسية ، ومن ثم يعد من الأدوات القوية والفعالة جداً عندما يستخدم بطريقة صحيحة ويتماشى مع استراتيجية المنظمة.

ويجب أن يؤخذ في الحسبان أن أسلوب القياس المقارن ليس هو الحل العام والأداة الوحيدة التي تحل محل جميع الوسائل والأدوات الأخرى لقياس الأداء بالمنظمات والتعرف على المجهودات المبذولة لتحقيق الجودة والنتائج وأداء العمليات الإدارية. فالمنظمات تحدد الأسواق التي تتعامل معها ، وتقرر مجالات القوة التي سوف تساعدها لتحقيق المزايا التنافسية ، وأسلوب القياس المقارن ما هو إلا أداة لمساعدة المنظمات على تنمية مجالات القوة وتحجيم نقاط الضعف. إن أسلوب القياس المقارن يعتمد على التوجه الخارجي لدراسة وتحليل المنافس الخارجي والاستفادة من التوجه العالمي لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي.

وقد استطاعت العديد من المنظمات أن تحقق الارتباط الجوهري بين الإنتاجية والفعالية وبين تنمية الموارد البشرية ، ولذلك فقد احتلت إدارة الموارد البشرية مرتبة عالية في هذا الصدد على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية هي السبيل للوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

ولهذا كان تركيز تلك المنظمات على إعادة تصميم إدارة الأفراد وتنمية الموارد البشرية لتصبح إدارة جديدة قادرة على مساندة الجميع للوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة بفعالية وأداء عال ، مع مراعاة تحقيق مستوى عال من الأداء للعاملين في هذه الإدارة ورفع مستواهم العلمي والفني والمهني حتى يتمكنوا من مواكبة المتغيرات السائدة في البيئة المحيطة.

وكان من بين النتائج التي تحققت نتيجة تطوير دور إدارة الموارد البشرية :

١- زيادة الاهتمام بالعميل نتيجة وجود أهداف محددة لإدارة الموارد البشرية في جميع أنشطتها وخططها وسياستها المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والأجور وغيرها.

٢- إعداد قادة المستقبل من خلال برامج تنمية الموارد البشرية المصممة خصيصاً لتحقيق الأهداف الواضحة المرتبطة بإعداد القائد الإيجابي للمستقبل وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

٣- أصبحت سياسات وأنشطة الموارد البشرية تعمل بالمبادرة والمبادأة Proactive أكثر من اعتمادها على رد الفعل للأحداث والمتغيرات السائدة Reactive وذلك لإثبات ذاتها ومواجهة التحديات التي تواجهها.

٤- زيادة اعتناق فكرة أن الموارد البشرية هي العنصر الأساسي والوظيفة الجوهرية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

٥- مشاركة الأفراد والعاملين بالمنظمة في وضع وصياغة الرؤية والاستراتيجيات والخطط المستقبلية والإيمان بتحقيقها والحماس عند إتمام عمليات التنفيذ.

٦- يقوم العاملون بالمنظمة بكل فعالية وباستمرار على تطوير العمليات المختلفة وإجراءات العمل والتأكيد على أن المنتجات والخدمات المقدمة تحقق احتياجات العميل وتتجاوزها (ما وراء توقعات العميل) ، وأن الارتقاء بالجودة هو العنصر الأساسي في عملية تقيم الأداء.

٧- تحقيق الارتباط والتكامل بين وظائف المنظمة المتعددة والوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية.

٨- إيجاد مناخ عمل مشجع على الابتكار والإبداع نتيجة تنمية دور إدارة الموارد البشرية وعدم انتقاص مكانتها.

٩- أصبحت الجودة والتكلفة عناصر هامة لقياس الأداء باستخدام أطر القياس المقارن لشركات لها نفس النشاط في العالم.

١٠- أضحى التغيير حقيقة يجب الإيمان بها وتفعيلها في الوقائع من أجل التطوير والتحسين.

ومن بين أطر القياس المقارن Benchmarking التي يجب تنميتها في مجال إدارة الموارد البشرية :

١- بيان مراحل وخطوات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

٢- تحديد عدد الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية نسبة لإعداد العاملين بالمنظمة ككل.

٣- تحديد عدد ساعات التدريب لكل موظف نسبة لعدد أيام العمل في السنة.

٤- تحديد نسبة عدد ساعات التدريب إلى عدد ساعات العمل في السنة.

٥- تحديد عدد الوحدات النقدية لكل نقطة من نقاط تقييم الوظائف.

٦- تحديد عدد الأفراد اللازمين للعمل بالمنظمة لخدمة عدد العملاء الذين يتم التعامل معهم أو لتقديم عدد معين من المنتجات والخدمات بشكل محدد. ففي شركات مياه الشرب على سبيل المثال نجد أن عدد العاملين يجب أن يكون ٧ موظفين لكل ١٠٠٠ توصيلة مياه وفي المدرسة يجب أن تكون طاقة الفصل الدراسي ٣٠ طالب لكل فصل. وعدد العملاء الذين يخدمهم موظف الحكومة ١٠ عملاء لكل موظف / يوم. وهكذا.

مخاطر وانتقادات إطار القياس المقارن :

Pitfalls and Critics of Benchmarking

يمكن استخلاص فكرة إطار القياس المقارن وتحديدها بمنتهى البساطة. فقط على المنظمة تحديد جهة ما تنفذ العمليات أفضل منها ، ثم تنتقل إلى دراسة ما الذي تفعله أو تمارسه.

إن الانتقادات الموجهة لأسلوب القياس المقارن تأتي من كونها فكرة تعتمد على ما يفعله الآخرون ، فكيف تتمكن منظمة ما من تقليد المنظمة المتفوقة واللحاق بها إذا لم تتوافر لها إمكانات وإبداعات معينة تستطيع من خلالها مجاراة المنافس.

إن أسلوب القياس المقارن ليس الدواء السحري والشفاء النافع لجميع الأمراض Panic فهو ليس استراتيجية ، ولا يمكن اعتباره فلسفة لإدارة الأعمال ، إنه أداة للتحسين والتطوير. ولكي يصبح فعالاً يجب الاعتماد عليه بدقة وحسب ما يعني فقط.

إن أسلوب القياس المقارن لن يكون مفيداً إذا تم استخدامه لعمليات تقدم فرص حقيقية لتنمية والتطوير وتحسين الأداء.

كذلك لن يكون لهذا الأسلوب دوره الفعال إذا لم يؤيده المسئولين عن العمليات ، أو تسانده الإدارة العليا ، أو إذا كانت تشعر تجاهه بعدم الرضا أولاً تقبله وتترجم استنتاجاته واقتراحاته إلى واقع.

أضف إلى ذلك أن نتائج الأمس ليست هي بالضرورة النتائج المتوقعة للغد فهناك متغيرات وعوامل يمكنها تغيير المعايير ودقة أو سرعة الأداء.

إن أسلوب القياس المقارن ليس بديلاً للإبداع والابتكار ، إنه فقط مصدراً للأفكار من خارج المنظمة ، فالنجاح في إدارة أعمال المنظمة يعتمد على صياغة وتحقيق مجموعة من الغايات والأهداف التنظيمية.

إن قوة أسلوب القياس المقارن وفائدته للمنظمة تكمن في وضع الغايات والأهداف اعتماداً على الظروف والواقع الخارجي.

سادسا : المنظمة الافتراضية وتشغيل الموارد البشرية بعيداً عن موقع المنظمة

ظهر التعليم عن بعد ، والبيع والشراء عن بعد ، والتدريب على بعد... فلا مكان للدرس ولا مكان للسوق... المهم النتائج المحققة ، والفضل في ذلك يرجع للتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات والمعلومات. كذلك بدت منذ فترة قريبة اتجاهات للعمل عن بعد ، لمواجهة العديد من المشكلات والمعلومات التي يقابلها الأفراد ، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدوات والوسائل التكنولوجية المتاحة مما أدى في النهاية إلى ظهور المنظمات الافتراضية.

مفهوم المنظمات الافتراضية وخصائصها :

تمثل المنظمات الافتراضية نوعاً جديداً من المنظمات يتكون من مجموعة أفراد ووحدات ينتمون إلى منظمات مختلفة ومتفرقين جغرافياً ويعتمدون على الاتصال الالكتروني لتحقيق أهدافهم وتقديم منتجاتهم.

ويمكن تعريف المنظمة الافتراضية على أنها : "مجموعة من الأفراد أو المنظمات يعملون مع بعضهم البعض باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف مشتركة بينهم دون الحاجة إلى الوجود المادي لإتمام العمليات وإنجاز العمل."

من الأفراد أو المنظمات المستقلة ، ومشتته جغرافياً تجمعهم أنشطة ومهام متداخلة ، حيث يعرض كل شريك إمكاناته واختصاصاته وكيفية تعاونـــه مـــع باقي الشركاء لتكوين علاقات شبه مستقرة ، ويعتمد على تلك المنظمات بشكل كبير على الإبداع والابتكار في تقديم المنتجات لعملائها ، ومن أهم خـــصائص تلك المنظمات :

١- **عدم الاستقرار في الأنشطة ومجالات العمل** : تتميز المنظمات الافتراضية بقبول المشاركين فيها للمخاطر بشكل كبير مما قد يدعوهم إلـــى إجـــراء التغييرات المستمرة في المنتجات والمواقع والطرق والإجراءات.

٢- **تمكين العاملين** : يجب أن تمنح السلطة للأفراد حتى يمكن كل منهم مـــن أداء دوره وتتضح جوانب واجباته ومسئولياته في المقابل حتى لا يحدث الازدواج أو التضارب ، إن تمكين العاملين ليعد من المقومات الجوهرية حتى يمكن كل فرد من أداء دوره المنتظر بنجاح.

٣- **اختفاء الحدود** : تحتاج المنظمة الافتراضية إلى قدر أكبر مـــن المرونـــة نتيجة عملها في ظل عوامل عدم التأكد وممارستها لأنشطتها فـــي بيئـــة متقلبة.

٤- **تكامل الاختصاصات والاستفادة من الموارد المتاحة** : تهـــتم المنظمـــات الافتراضية بالعمل على تجميـــع وتكامـــل الاختـــصاصات مـــن خـــلال المشاركين فيها حتى يمكنها مواجهة مشاكل السوق ومتطلباته كذلك تعمد إلى الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بطريقة مرنة.

٥- **التشتت الجغرافي** : تمارس المنظمة الافتراضية أعمالها من خلال مواقع متعددة مما قد يؤدي إلى وجود ثقافات متبادلة ولغات متعددة ينتج عنهـــا

مشكلات في الاتصالات التي تتم غالباً عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. حيث لم يعد لموقع العمل أهمية في كثير من الأحيان.

٦- **تغيير المشاركين والمسئولين بالمنظمة** : المنظمة الافتراضية عرضة للتغير بين يوم وآخر بحسب الظروف والمتغيرات المحيطة بها واتجاهات المسئولين عنها ، ولذا قد يدخل مشاركين جدد أو يخرج منها آخرين... وهكذا.

٧- **الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات** : تعتمد المنظمات الافتراضية في ممارسة أعمالها على الاتصالات المستمرة بين أعضائها عن طريق الاتصال الالكتروني مما يساعدها على التخلص من قيود الوقت والموقع ، حيث تعد هذه الخاصية من المتطلبات الأساسية لعمل المنظمات الافتراضية.

كيفية ممارسة وتطبيق العمل الافتراضي :

تمارس المنظمات الافتراضية عملها في بيئة تنافسية مليئة بالعوامل والمعلومات التي تحمل معها العديد من الفرص والتهديدات ، ولهذا مطلوب منها دراسة وتحليل تلك العوامل بجانب اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والعمل من خلال الانترنت والبريد الالكتروني والاعتماد على الحاسب الآلي والفاكس ... وغيرها من الوسائل الحديثة.

وقد تكون المنظمة الافتراضية دائمة في ممارسة نشاطها وتشتمل جميع عملياتها مصطلح الافتراضية سواء في الإدارة أو الفرق أو الأنشطة ، كما قد تكون المنظمات الافتراضية مؤقتة استجابة لفرصة معينة متاحة في السوق فيقام مشروع افتراضي ومع نمو السوق وانتعاشة تظهر المنظمة.

وتظهر المنظمة الافتراضية أحياناً في شكل فرق افتراضية لتجنب تغيير المواقع ولإعطائها قدر أكبر من المرونة حيث يعمل الأفراد في الموقع الذي يناسبهم ، وأيضاً هناك المكاتب الافتراضية إذ يتم استبدال المكاتب التقليدية بخدمات مكتبية سريعة ومرونة دون مكان محدد مما يوفر الجهد والتكلفة.

وقد يتم العمل من خلال التليفون ، فالملايين في أوروبا وأمريكا يتعاملون من خلال التليفونات في جزء من الأسبوع ، قد يعملون من منازلهم ، أو يستعينون بأي مكان به تليفون ، ولقد أصبح ذلك ممكناً في كل مكان يتوافر فيد التلفون المحمول وبصفة عامة هناك خصائص مشتركة لكل العمليات الافتراضية منها :

١- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل جوهري لإتمام العمليات الافتراضية.
٢- انخفاض أهمية وتأثير المكان والزمان.
٣- ظهور أنواع حديثة من الهياكل الشبكية للمنظمات.
٤- تنمية طرق التعامل مع الأسواق والعملاء.
٥- تطوير طرق حديثة للعمل فيما يتعلق بالمديرين ومرؤوسيهم.

العوامل التي ساعدت على نمو وزيادة دور المنظمات الافتراضية :

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى ظهور المنظمات الافتراضية وأسهمت في نمو دورها في العصر الحديث ، منها :

١- عالمية الأسواق والموارد : أصبح من السهل على المنظمات بيع منتجاتها في جميع أنحاء العالم والاستفادة من الخبرات العالمية دون اعتبار موقع العمل.

٢- ظهور الشبكات كوسائل وطرق حديثة للاتصالات وبناء التنظيم : حيث يمكن أن تسهم بإتاحة الفرصة لمزيد من التعاون لتوفير الموارد والاستفادة منها بشكل مستمر.

٣- الاعتماد على المعلومات والمعرفة : أصبحت السلع والخدمات أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة ومن ثم يمكن تسويقها والترويج لها بل وتوصيلها افتراضياً.

٤- ثورة الانترنت : أسهمت الشبكة العالمية لنظم الحاسبات الآلية بتنمية طرق التجارة والسماح بالعمل وأداء الخدمات عبر مسافات طويلة من العالم.

مبادئ تطبيق العمل الافتراضي :

هناك العديد من المبادئ والمتطلبات الضروري مراعاتها حتى ينجح العمل الافتراضي يمكن تقسيمها في عدة مجموعات على النحو التالي :

أولاً : مبادئ تتعلق باتجاهات وسلوك الأفراد :

١- **قيمة ومكانة الأفراد** : يجب أن يكون لكل فرد قيمة ومركز بحسب مساهمته ويجب أن يقدر كل فرد الآخرين كما يجب أن يتعلم الأفراد من بعضهم البعض ومن ممارستهم ومن خبراتهم السابقة.

٢- **الثقة في الآخرين** : يجب أن تكون هناك درجة من الثقة والاطمئنان للآخرين ، وقد يحتاج ذلك لبعض الوقت نظراً لعدم التعامل المادي بين الأفراد.

٣- **التأييد والمساندة** : يجب أن يلمس الأفراد أن هناك من يدعمهم ويساندهم حتى يمكنهم الاستمرار في العمل ويستشعروا الالتزام والانتماء للمنظمة.

٤- **الحرص على مشاعر الآخرين** : يجب التعرف على إحساس ومشاعر الأفراد وإتاحة الفرصة للتعبير عنها.

ثانياً : مبادئ ترتبط بفرق العمل :

١- **الأهداف** : تعد الأهداف نقطة الانطلاق في تكوين فرق العمل فلكل فريق هدف محدد يؤسس بناء على رؤية ورسالة وغايات تم وضعها والسعي لتحقيقها.

٢- **الأعضاء في الفريق** : أكثر الفرق إنتاجية هي تلك التي تتكون من أعضاء عددهم ما بين الـ ٥ و ٨ أفراد من ثقافات مختلفة ، أما الأعداد الكبيرة في الفرق فهي غالباً ليست منتجة لأنها تشبه التجمعات، حيث يجب أن تساعد فرق العمل على خلق الشعور بالانتماء وممارسة القيم والعادات الجماعية.

٣- **التعاون والتكامل** : أحياناً يمارس العامل دوره في أكثر من فريق مما يساعد على تحقق التعاون بين العمليات المختلفة ، ويتطلب هذا ضرورة أن يعرف كل فريق الفرق الأخرى التي تعمل في الأنشطة المماثلة والمرتبطة بعمل الفريق.

٤- **المعايير** : يجب أن يضع كل فريق مجموعة من المعايير والقيم والمبادئ الحاكمة لعملياته وأن ينميها باستمرار.

٥- **التحفيز** : حفاظاً على العلاقات وتماسك الفريق يجب تحفيز أفراده من خلال الوسائل المناسبة لأعضاء الفريق.

٦- **الأدوار** : يمكن أن يكون للفرد أكثر من دور في الفريق كما يمكن أن يتم تبادل هذه الأدوار بين مختلف الأفراد.

ثالثاً : مبادئ تتعلق بالاتصالات :

١- أسس عملية الاتصال : يجب الاتفاق بين أعضاء المنظمة الافتراضية على كيفية ممارسة عمليات الاتصال فيما بين الأفراد بما يسهم في تحقيق أهدافها.
٢- استمرارية الاتصال : من خلال الشبكات والوسائل المتفق عليها بما يؤدي لانسياب العمل وعدم توقفه.
٣- العلاقات الرسمية : تمثل العلاقات الرسمية إحدى النقاط الشاملة في العمل الافتراضي إذ يجب أن توثق وتكتب حتى يتفق عليها الأفراد.
٤- اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب : تسهم عملية الاتصالات واستمراريتها ، كذلك وضوح العلاقات الرسمية في اتخاذ القرار المناسب، وإصداره وتنفيذه في الوقت المناسب.

مزايا وعيون المنظمات الافتراضية :

تتيح المنظمات الافتراضية سواء كانت مستمرة أو مؤقتة ، تمثل فرق أو مكاتب العمل عن بعد عدة مزايا من بينها :

١- العمل في الوقت المناسب : حيث تتيح للعاملين ممارسة أعمالهم في الوقت الذي يناسبهم دون التقيد بمواعيد عمل رسمية.
٢- إتقان أداء الأعمال وتجويدها : فالعاملين هم الذين يختارون المكان والزمان الذي لا يسبب التشتت وعدم التركيز مما يمكنهم من العمل بحسب المعايير الموضوعة.
٣- انخفاض التكاليف : وذلك لعدم الحاجة إلى التجهيزات المكتبية والاستعدادات والمعدات والمباني والعديد من الوظائف المساعدة.... وغيرها.

٤- القرب من العملاء : تبدو المنظمة الافتراضية قريبة من عملائها حيث يشعر العميل أنه بمجرد اتصاله بالمنظمة سيتم تلبية طلبه.

٥- سرعة الأداء : يشعر الأفراد أن العمل يتم بطريقة متطورة ويتغير مفهوم الزمن والموقع بالنسبة لتصور الأفراد.

٦- السماح بسرعة التحول ومواجهة المنافسة : تسمح طبيعة تلك المنظمات بقدرات عالية تتيح لها فرصة الدخول في الأسواق الجديدة والحصول على المعرفة والمهارات المتطورة لمواجهة المنافسة.

ومع هذه المزايا ، يبدو أن الأمر لا يسلم من بعض العيوب لعمل تلك المنظمات من بينها :

١- تداخل وتشابك الأعمال والأدوار : فقد يختلط على الفرد أدوار العمل وأدوار الأسرة مما يخلق مشاكل أسرية ونفسية لدى العاملين.

٢- انخفاض درجة الولاء التنظيمي : فعدم وجود الفرد داخل منظمة واستمرار تواجده لفترات زمنية طويلة وتعامله مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بصورة مباشرة يسهم في انخفاض ولائه وانتمائه للمنظمة.

٣- ارتفاع معدلات دوران العاملين : من السهل على العاملين – وبناء على العامل السابق – أن يتركوا منظمتهم إذا سمحت الفرصة.

٤- افتقاد مهارة التفاعل مع الآخرين : يفتقد الأفراد نتيجة تباعدهم المادي المهارات الإنسانية للتعامل مع الآخرين حتى وإن تزايدت مهاراتهم الفنية والفكرية.

٥- افتقاد التنسيق والانسجام بين الأفراد والوحدات الإدارية : قد يؤدي عدم التنسيق والانسجام بين الأفراد والوحدات الإدارية إلى عدم وضوح الأهداف التنظيمية وضرورة تكاملها أمام الأفراد.

البعد الإنساني في المنظمات الافتراضية :

رغم تدريب الأفراد على الطرق الجديدة للعمل بالمنظمات الافتراضـــية إلا أن العمل الافتراضي ليس مريحاً ومقبولاً لكثير من الأفراد ، فانعزال الأفـــراد يعد مشكلة يجب تحليلها ووضع الحلول المناسبة لها.

يتطلب نجاح المنظمات الافتراضية عدة أمور يجب مراعاتها مـــن حيـــث المجالات والنواحي الإنسانية منها :

- إعادة هيكلة المهام والأنشطة بما يوافق قدرات ومهارات الأفراد ، حيث يجب مراعاة المكونات الافتراضية والمادية.
- تنمية وتطوير مهارات الأفراد على استخدام الانترنت والحاسب الآلـــي بشكل مستمر.
- تدريب المديرين على أسلوب الإدارة عن بعد بدلاً من أســـلوب الإدارة التقليدية ، والاهتمام بالنتائج والمخرجات وليس الاهتمـــام بالمـــدخلات فقط.
- تنمية مهارات التفاعل من خلال تكوير ثقة واحترام الأفـــراد لبعـــضهم البعض واحترام معلومات الآخرين ومساهماتهم.
- التدريب المستمر على إدارة المعلومات والمعرفة بما يسهم في توصيل المعلومات بين مختلف الأطراف.
- تحفيز الأفراد ومكافأتهم من خلال التعرف على أدوارهم وأهميتها فـــي تحقيق أهداف المنظمات والفرق.
- التشجيع المستمر للأفراد على طرق الأفكار والمقترحـــات الابتكاريـــة ودعم الجيد منها من خلال تشجيع الأسئلة والمناقشات.

- الابتعاد عن العمليات التي تمثل الإجراءات البيروقراطية والتوجه إلـــى ثقافة تكافئ مشاركة المعرفة وتنمي الثقة والالتزام بين الأفراد.
- تدعيم عمليات التعلم المستمر للأفراد وللمنظمة بشكل عام بما يمكن من مواكبة الجيد والمبادرة نحو ما يفوق توقعات العملاء.

سابعا : العلاقة بين العولمة وإدارة الموارد البشرية

أثبتت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في ١٢ دولة أن هناك ثلاثة آلاف من مديري وخبراء الموارد البشرية لديهم اتجاهات إيجابية نحو دور المـــوارد البشرية لإكساب المنظمة الميزة التنافسية ولتحديد أولويات متخذي القرار الذين يباشرون ويؤثرون في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وكان من أهم نتـــائج هذه الدراسة أيضاً :

١- تعد عولمة الأعمال وتغير خصائص ومتغيرات الموارد البشرية من أهـــم العوامل المؤثرة على القدرات التنافسية للمنظمات فـــي عقـــد التـــسعينات وبدايات القرن الحادي والعشرين.
٢- أن تحقيق الجودة ورضاء العملاء والإنتاجية المرتفعة وتحقيق الترابط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة من أهم أهداف المنظمات فـــي عقد التسعينات وما بعدها.
٣- يتمثل التحدي الكبير لإدارات الموارد البشرية في تحول اهتمامـــاتهم مـــن الأداء الحالي إلى الدور الاستراتيجي المستقبلي.
٤- يجب على إدارة الموارد البشرية تحقيق التكيف مع متغيرات السوق العالمي وترجمة الجودة وخدمة العملاء وتحقيق الإنتاجية وتمكين العـــاملين إلـــى سياسات محددة حتى يمكنها تحقيق المزايا التنافسية.

٥- يجب أن توضع سياسات وأنشطة الموارد البشرية مشاركة بين مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

الجوانب الإيجابية للعولمة :

تعددت الجوانب الإيجابية المترتبة على العولمة ومن بينها :

١- إيجاد بيئة موائمة للقطاع الخاص ولعمل اقتصاد السوق بكفاءة ويتضمن ذلك تعزيز القدرة التصديرية للاقتصاد الناجح والمؤهل للمنافسة واكتساب الأسواق الدولية بما يتيح الفرص الأكبر للعمل وتحقيق الإنتاجية والجودة.
٢- تزايد معدلات التبادل التجاري العالمي مما يتيح فرص التنمية والتعاون ومن ثم إمكانية رفع مستويات المعيشة للأفراد في مختلف الدول.
٣- المساهمة في إيجاد قيم ومفاهيم جديدة تحفز على المبادرة الفردية وتشجع الابتكار وقبول المخاطرة والتخلي المخاطرة والتخلي التدريجي عن الأعمال التقليدية.
٤- تحفيز الدول على إعادة تنظيم وتكييف مؤسساتها العامة والخاصة بحيث تلبي مخرجات هذه المؤسسات احتياجات ومتطلبات العولمة.
٥- إيجاد بدائل جديدة تناسب ظروف مختلف الدول لإنتاج وتصنيع المنتجات ، وتشغيل العمالة بما يمكن من إعادة التوزيع الاجتماعي والارتقاء بمستويات المعيشة لأكثر الفئات الاجتماعية احتياجا.

الجوانب السلبية للعولمة :

من أهم الجوانب السلبية المترتبة على انتشار ظاهرة العولمة :

١- تقليص وفقدان الدولة للكثير من سيادتها الوطنية.

٢- زيادة حالات التهميش والاستبعاد الاجتماعي حيث يلاحظ تزايد أعداد المستبعدين إقتصادياً وإجتماعياً ، من الشعوب والدول والقارات الذين لم يستفيدوا من النجاح الذي يبشر به أنصار العولمة.

٣- ارتكاز الاقتصاد العالمي على مجموعة من الشركات التكنولوجية والشركات متعددة الجنسية بحيث تحولت مصادر القوة المالية من الدول إلى مجموعة من الشركات وأسواق المال التي يهيمن عليها عدة مئات من الاقتصاديين ورجال الأعمال.

٤- إتاحة تكوين الثروات بعيداً عن وسائل الإنتاج ورأس المال المنتج ، وخلق الوظائف الجديدة.

٥- تشجيع المضاربة والاستثمار في الأموال والعقارات أكثر من استثمارها في حركة التجارة والعمل الإنتاجي مما يضر باقتصاديات الدول النامية.

٦- انتشار ظاهرة البطالة في معظم دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية.

٧- تراجع الاهتمام بتوفير الخدمات الأساسية كالتعليم والصحة والسكان والأمن والحماية الاجتماعية.

تأثير العولمة على بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية

أولاً : في مجال التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين :

إن الدعوة بتكامل الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة تستلزم مزيد من الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ظل التركيز على الكيف والاستخدام المرن للعاملين وترجمة القدرات التنافسية إلى كم وكيف في ظل فرق عمل مستقلة وإمكانية تحريك الموارد البشرية بين المواقع المختلفة مع دراسة مستمرة لمتغيرات سوق العمل الدولية وتبني أساليب علمية للتعامل مع

هذه المتغيرات بما يحقق توفير العمالة الماهرة وبتكلفة ملائمة حفاظاً على المزايا التنافسية.

وفي مجال الاستقطاب والاختيار ، فإنه من المتوقع أن يزداد الاعتماد على العمل التعاقدي outsourcing والعمالة المؤقتة ، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد بوضوح خصائص القوى العاملة المرتقبة وتطرق مصادر جديدة لتأمين الحصول عليها ، وفي هذا المجال نجد أن هناك الاستقطاب الالكتروني e-recruitrnent باستخدام شبكة الانترنت التي يمكن عن طريقها وفي مجال الاختيار فإنه يلزم أولاً تحديد مواصفات العاملين من حيث المهارات والخصائص المطلوبة فيهم بما يتفق مع طبيعة عصر العولمة ، ثم وضع الآليات والمقاييس الموضوعية التي تمكن المنظمة من تحديد أفضل العناصر التي تتوافر فيها هذه الخصائص من خلال اكتشاف أساليب جديدة للاختيار ، ولا نكتفي بالأساليب التقليدية المعروفة.

ومن أهم النتائج المترتبة على العولمة والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية إلى جانب عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين ما يلي :

١- اختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة.
٢- تراجع دور الاتحادات العمالية.
٣- التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة.
٤- زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات ليصل إلى نحو ٨٠% من العمالة الكلية في بعض الدول مثل الولايات المتحدة.

٥- تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي نتيجة زيادة العمالة المؤقتة مما أدى إلى تقليل ضغطهم من أجل زيادة الأجور وإذعانهم أحياناً بتخفيض الأجور للاحتفاظ بوظائفهم والموافقة على زيادة ساعات العمل.

٦- تراجع أوضاع المتقاعدين وزيادة أعداد الأفراد التاركين للعمل نظراً لعوامل الجذب والإغراء التي تتبناها المنظمات لحفز الأفراد للإقبال على المعاش المبكر ، أو لعوامل الطرد التي تدعو الأفراد لترك العمل نظراً لسوء المعاملة.

٧- البطالة ، حيث تعيش سوق العمل في الدول المتقدمة مرحلة حرجة..... فالإنتاجية تؤدي إلى زيادة البطالة وتراجع في دخل العمل ، كما أن اندماج الشركات بهدف زيادة قدرتها التنافسية يؤدي بدوره إلى الاستغناء عن أعداد كبيرة من العاملين.

٨- ظهور أشكال جديدة للعمل ، ومن هذه الأشكال العمل لبعض الوقت خاصة للنساء وقد اجتاح هذا التغير أسواق العمل في الدول المتقدمة منذ السبعينات ، كما أن هناك اتجاه للارتفاع في عدد العاملين من الرجال لبعض الوقت وإن كان لا يزال محدوداً.

ثانياً : في مجال الأجور والحوافز :

تضع كل دولة أنظمة لتحديد الأجور بشكل يضمن سد حاجات العمال الأساسية وتنظيم أساليب حمايتها وتقاضيها والزيادات الطارئة عليها ضمن قواعد الأجور ودون تفريق في الجنس ، ومع الدعوة إلى العولمة وتحرير التجارة ، فإن من بين الآثار الناجمة عنها تقليص الإنفاق الحكومي على الخدمات العامة وتحويل بعضها إلى خدمات مأجورة بأسعار السوق ، إضافة إلى رفع أسعار الطاقة المستخدمة في المنازل. كل ذلك يؤدي إلى زيادة نفقات

الأسرة مقابل الحصول على تلك الخدمات أو السلع وتصبح تكاليف المعيشة أكبر ، مع ثبات الأجر أو عدم ارتفاعه بنسب ملائمة ، مما يعني تخفيضاً فعلياً لقيمة الأجر الحقيقي الذي كانت تدعمه النفقات الحكومية بشكل غير مباشر ، وحسب تقدير البنك الدولي عن التنمية في العالم ١٩٩٥ فإن الأجور الحقيقية قد انخفضت خلال الثمانينيات ، وفي قطاع الصناعة وهو الأكثر وضوحاً في توافر بيانات إحصائية عنه بالنسبة لغالبية الدول العربية فقد كان الانخفاض حوالي ٣٠% ويرجع التقرير أن السبب في هذا الانخفاض يعود إلى التخفيضات في الإنفاق الحكومي التي رافقت برامج الإصلاح الاقتصادي التي تشرف عليها المؤسسات المالية العالمية.

وفي مجال التحفيز ، فإنه يمكن القول بالإضافة إلى العمل الممتع ذاته فإن الأجر والمزايا العينية تمثل أهم الحوافز التي تقدمها المنظمة للعاملين عرضاً عن مجهوداتهم وإسهاماتهم في الإنتاجية والجودة ورضاء العملاء ، وتتجه الكثير من الشركات الآن إلى زيادة قدرة الأجور والمكافآت على الحفز في المستقبل حيث سينخفض الأجر الأساسي للموظف ليرتفع الجزء المرتكز على الأداء مثل ما يحدث بالنسبة لموظفي المبيعات وبالتالي لن يتم تعويض الموظف على أسس تقليدية وإنما يتم التركيز على دوره في المبادرة والابتكار وخدمة العملاء ، من ثم فإن نظم التحفيز المرتبطة بالأداء سوف يكون لها الغلبة في جذب والاحتفاظ بالأفراد ذوي المواهب والمعارات الفائقة وفي ضوء ما سبق ، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بإيجاد أشكال جديدة من التحفيز بدلاً من الأدوات التحفيزية القديمة لتتفق مع طبيعة التحول من العمل اليدوي إلى العمل المعرفي ، ويتحقق ذلك بتحويل رغبات العاملين إلى حفز ذاتي يحقق الالتزام

كمحفزات دائمة وهنا يمكن للمنظمات استخدام مجموعة من الحوافز غير التقليدية منها :

- التعلم المستمر.
- الثقة في العاملين.
- تنمية شعور الملكية وليس الأجير.
- تمكين العاملين وتحرير طاقاتهم.
- تقدير ما يفعلون ببيان معناه وقيمته.
- تشجيع القياس الذاتي.
- القابلية للتوظف لا الوظيفة الآمنة.

ثالثاً : في مجال التدريب والتعليم :

تمثل سياسة التدريب والتعلم الأكثر كفاءة ومناسبة في الأجل القصير وليس الطويل ، ومن ثم فلابد من رصد أهم المتغيرات البشرية والتعليمية والإدارية التي تؤثر على نشاط التدريب والتعلم في القرن الحادي والعشرين ، هذا المتغيرات متداخلة وتدعم بعضها البعض وتعتبر بمثابة استقراء لاتجاهات وظيفة التدريب في القرن الحادي والعشرين ، ولابد من الوقوف على هذه الاتجاهات ، ومنها :

١- أن مستويات المهارات المطلوبة في سوق العمل سوف تستمر في التزايد والارتفاع كاستجابة للتغير التكنولوجي السريع.
٢- التغير المتوقع على نطاق واسع في أقسام وإدارات التدريب من حيث الحجم والتكوين.

٣- أن قوة العمل من المتوقع أن تكون أكثر معرفة وقدرة على التعلم وأكثر تنوعاً.

٤- من المتوقع حدوث ثورة في أساليب وطرق التدريب والتعلم باستمرار بسبب تأثير شبكة الإنترنت التي تعطي قدرة كبيرة على الاتصال مع قواعد البيانات والمعلومات بسرعة هائلة.

٥- انتشار التعلم عن بعد بواسطة أساليب متقدمة تكنولوجيا ، بمعنى إمكانية عقد البرامج التدريبية في المنظمات والجامعات والمعاهد دون انتقال المتدربين.

٦- استخدام بعض الأساليب التكنولوجية لتنفيذ التدريب في أكثر من موقع في وقت واحدة.

٧- النمو المهني للأفراد العاملين في مجال التدريب من خلال الاستفادة من الأساليب الحديثة لتبادل المعلومات والخبرات على مستوى العالم.

٨- تتبع إجراءات العمل المختلفة وتحديد نقاط الاختناق وأسبابه ، وهل هي ناتجة عن نقص في المعرفة أو المهارة أو الخبرة.

٩- إتاحة شبكة المعلومات الداخلية إمكانية معرفة مديري التدريب على كافة عناصر التحليل الاستراتيجي للمؤسسة ، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لزيادة عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف.

١٠- إتاحة شبكة المعلومات الخارجية إمكانية تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة على المؤسسة والوقوف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها.

رابعاً في مجال المسار الوظيفي :

نتيجة التغيرات والتطورات التي حدثت في مجال الموارد البشرية بفعل التكنولوجيا ، فيلاحظ تأثير ذلك على المسارات الوظيفية والمهنية والتخصصية في مجال إدارة الموارد البشرية ويمكن إيضاح هذه التحولات والتغيرات فيما يلي :

١- إن معالم المسارات الوظيفية لم تعد محددة كما كانت في الماضي وأصبحت الحركة الوظيفية سريعة بين كافة مجالات العمل المختلفة وذلك بأن يتحرك أخصائي الموارد البشرية إلى العمل في مجال التسويق ثم إلى مجال الإدارة ثم العودة مرة أخرى كذلك التحرك بين المنظمات والشركات.
٢- أصبح على المسئولين في الموارد البشرية العمل مباشرة مع المديرين التنفيذيين ومع الإدارة العليا ، ومعرفة ما تفكر فيه بالنسبة لأهداف استراتيجية المنظمة وتأثير ذلك على مهارات الموارد البشرية في جذب وتنمية وتدريب الاحتفاظ بأفضل العناصر البشرية.
٣- التحول من الدور التقليدي للأفراد ، حيث التخصص الضيق إلى ما يعرف بدور الشريك الاستراتيجي المر الذي يتطلب نوعاً من إعادة هندسة نظم الموارد البشرية.
٤- ميكنة بعض أنشطة الموارد البشرية أو تقليلها أو حذفها مثل الأجور والمكافآت وحفظ السجلات الخاصة بالعاملين والمزايا التي يتمتعون بها.
٥- تحويل الأنشطة الخاصة بالعلاقات مع العاملين إلى المديرين التنفيذين وهم الرؤساء المباشرون لهم ، أما الأنشطة الاستراتيجية فيجب أن تؤدي بواسطة المتخصصين في الموارد البشرية.

خامساً : في مجال فرص التشغيل :

صاحب العولمة تطوراً هائلاً في التكنولوجيا والمعرفة ، حيث أثرت التكنولوجيا على فرص التشغيل فكانت تحدث بطالة مؤقتة لكن سرعان ما يعادل سوق العمل أوضاعه ، وتتحسن مهارات العمال ويزداد النمو وتفتح أسواق جديدة فتزداد الوظائف والتخصصات الجديدة ، إلا أن التكنولوجيا الحالية لعصر العولمة تختلف عن سابقتها وتشكك في مدى توفيرها لغرض التشغيل وذلك للأسباب التالية :

١- التكنولوجيا السائدة حالياً هي تكنولوجيا المعلومات وقد هددت هذه أول ما هددت المهارات الوسطي ، فالوظائف الكتابية وكثير من المهارات الفنية في الصناعة بل والزراعة أصبح يغني عنها تدخل الحاسب والأتوماتيكية ثم اتجه تهديد هذه التكنولوجيا للوظائف الدنيا بتدخل (الرموت) وأصبحت المعارف التي تكتسبها العمالة تضعف أهميتها بسرعة.
٢- أن التأثير السلبي للتكنولوجيا على فرص التشغيل في الدول العربية والدول النامية يبدو بصورة أكبر من الدول المتقدمة ، وذلك بسبب تأثير وتأثر هذه التكنولوجيا بأسواق العمل فالتجارة التي يعول عليها في عصر العولمة هي تجارة الخدمات وتحديداً قطاع المعلومات.
٣- أن رفع الإنتاجية في الدول العربية يتطلب المزيد من الاستثمارات ومع ضآلة الاستثمار المحلي فإن الأمل ينعقد في الاستثمار الخارجي المباشر وفي ظل عولمة رؤوس الأموال فإن الاستثمار يتجه إلى عدد محدود في الدول ليس بينها الدول العربية.

سادساً : نظم معلومات الموارد البشرية :

مع تقدم الحاسبات الآلية والشبكات الداخلية في المنظمات وتطور تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على وسائل الاتصال الفضائية والإلكترونيات ، فقد أصبح من السهل تصميم وتشغيل نظم معلومات في مختلف مجالات النشاط ، ومنها إدارة الموارد البشرية ، الأمر الذي جعل الإدارة في موقف أفضل كثيراً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ، وذلك لوفرة المعلومات وحداثتها وسهولة التعامل معها بالحفظ والتحديد والتداول الاسترجاع ، وإمكانية استخدام معلومات من مجالات مختلفة في أماكن متباعدة وتجميعها في نسق متآكل يحقق رؤية أشمل لقضايا الموارد البشرية ويتيح القدرة الأعلى لاتخاذ القرارات.

وفي نظام الأعمال المعاصرة في ظل العالمية والتنافسية تدرك الإدارة أكثر من أي وقت مضى أهمية العنصر البشري المتميز ، ومن ثم حيوية توافر المعلومات السليمة والحديثة والمتجددة عن كافة شئون وأبعاد القوى البشرية ، حتى تستطيع التخطيط لاستثمار قدراتها بشكل فعال ، وفي هذا العصر التنافسي سريع التغيير ، لم تعد قضايا الموارد البشرية مقصورة على الإدارة المختصة بشئونهم فقط كما كان الحال سابقاً ، بل أصبح كل مدير مسئولاً عن عمل له اهتمام مباشر بكفاءة وفعالية الموارد البشرية اعتبارها المورد الرئيسي الذي يتحكم في نتائج الأداء والإنتاجية في أي منظمة ، ومن ثم أصبح من الضروري وجود نظام مرن وفعال ومتداخل ومباشر يمكن لأي مدير أن يتعامل معه ، وأن يحصل على المعلومات المطلوبة عن شخصية الفرد وحالته التعليمية ومهاراته وقدراته وتاريخه الوظيفي واتجاهاته وعلاقاته ، وفي ضوء تلك المعلومات تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتخطيط استخدام الموارد البشرية في أنسب الأعمال ومتابعة أدائهم ، ومدى حاجة الأفراد للتدريب ،

ومدى ملاءمة الفرد لوظائف أخرى وتقرير الأجر والحافز وكذلك تشكيل فرق العمل من العناصر المتجانسة.

ثامنا : جودة حياة العمل Quality of Work Life (Q.W.L)

تشتمل جودة حياة العمل على إعطاء العاملين الفرصة لاتخـاذ القـرارات الخاصة بوظائفهم وتصميم أماكن عملهم وما يحتاجونه لتصنيع منـتج مـا أو لتقديم خدمات بصورة فعالة. وتتطلب جودة حياة العمل من المديرين الاهتمـام بمعاملة المرؤوسين والعناية بهم بكل احترام وتبجيل حيث ينصب تركيزها على العاملين وإدارة عمليات الإعمال معا.

يشير مصطلح جودة حياة العمل إلى تلك **الأنظمة التـي تـستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعـاملين ، بحيث تشبع احتياجات العاملين وتسهم فى رفع كفاءة الأداء بالمنظمات** ، ومن ثم يجب توفير عدة عناصر حتى يمكن القول أن هناك جودة وظيفية من بينها :

- شعور العاملين بالانتماء إلى المنظمة وإلى جماعة عمل معينة.
- توفير المناخ الوظيفي العادل الذي يحترم الحرية الفردية.
- إتاحة المكونات الوظيفية المتنوعة والتي تتسم بالثراء.
- إتاحة فرص الترقي والأمان الوظيفي.
- وجود جداول وساعات عمل مناسبة لظروف الأفراد.
- وجود الوظيفة التي تشجع الأفراد على بناء المعارف والمهارات.
- توفير الظروف الآمنة والصحية للعمل.
- إمداد العاملين بالتعويضات المالية العادلة.
- التزام المنظمة بمسئوليتها تجاه مجتمعها.

يوجد طريقتان للنظر إلى ما تعنيه جودة حياة العمل ، احد هـذه الطـرق **يربط QWL أو جودة حيـاة العمـل بالممارسـات والأوضـاع التنظيميـة الموضوعية** (مثل الترقية من داخل السياسات، الإشراف الديمقراطي ، إشراك العاملين واحتوائهم ، ظروف العمل الآمنة). أما الطريقة الثانية **فتربط QWL بإدراك العاملين لمدى أمنهم وشعورهم بالرضا وإحساسهم بالنمو والقدرة على تطوير قدراتهم الذاتية والبشرية بمنظماتهم** ، هـذه الطريقـة تـربط QWL بالمدى الذي عنده يمكن تلبية وإشباع الحاجات الإنسانية.

ومن ناحية الممارسة والتطبيق فان أفضل التطبيقات **لجهود جـودة حيـاة العمل QWL** يمكن أن توجد في مختلف المجـالات الـصناعية والتجاريـة والخدمية ، وخاصة داخل المنظمات التي تتميز بوجود فـرق العمـل ذاتيـة الإدارة، والبناء التنظيمي المفرطح ، والأدوار التي تتطلب تحدى من الجميـع. كما أنها تتطلب الرغبة في مشاركة وتوزيع مجالات ومصادر القوة ، والتدريب المكثف للعاملين والمديرين معا ، ومقدار كبير من الصبر مـن قبـل الأفـراد المستغرقين في العمل، كما يجب على المرؤوسين أن يتعلموا أسس التكـاليف ، فوائد الجودة، والأرباح ، والخسائر، ورضا العميل عن طريق استغراقهم بشكل كبير فى أعمالهم وحبهم الكبير لمنظماتهم وعلاقاتهم داخل ، كما يجـب علـى المرؤوسين أن يتعلموا منهجية التفكير والتصرف كما لو كانوا أصحاب أعمال، وعلى الجانب الآخر يجب على المديرين فهم أدوارهم الجديدة واستيعابها بحكمة فهم : قادة، مساعدين، جامعي معلومات.

ويجب أن يؤخذ فى الحسبان أن ما سبق لايمكن أن يتم بيـسر وسـهولة ، فربما يستغرق عدة سنوات لكي يتم بشكل كامل في الأعمال.

أبعاد جودة حياة العمل :

تتعدد مكونات جودة حياة العمل ، فلقد درس الباحثين بجامعة ميتشجان جودة حياة العمل وقدموا عدة تساؤلات من خلال استقصاء شامل يحتوى على الأبعاد التالية :

١- **الرضا عن العوائد والمزايا والخدمات.**(المزايا والفوائد الإنجاز والاحترام والمشاركة وجودة التعامل مع الزملاء والرؤساء)

٢- **صفات وخصائص الوظيفة** (المهام والحرية في الأداء وحجم العمل والاستمتاع بالعمل).

٣- **الأجور والتعويضات** (الرضا عن الأجر وعدالته بمقارنته بالأداء ومقارنته بالغير)

٤- **فرق وجماعات العمل** (الأهداف الجماعية ، والأدوار الواضحة والمحددة ، التعاون والثقة ، المشاركة والحرص على المصلحة العامة للفريق ، الخبرات ، والإبداع الجماعي).

٥- **العمليات الإشرافية** (الرضا عن المشرف بالنسبة لمشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والمعلومات ، وعدالة المعاملة والتحفيز والدافعية).

أما فى شركة أدولف كوورز Adolph Coors بولاية كولورادو فتتحدد أبعاد جودة حياة العمل من خلال العلاقات العادلة كما تمارس من قبل الشركة بولاية كولورادو على النحو التالي :

١- الفخر والاعتزاز. (هوية الشركة وسمعتها – المشاركة المدنية (الاجتماعية) – الاهتمام البيئي– المواطنة).

٢- مشاركة العاملين.(الاستغراق الوظيفي لفرق العمل- الاجتماعات الخاصة بمشاركة العاملين- فرق تحسين و تطوير الجودة)

٣- تنمية وتطوير المسار الوظيفي. (الحوافز والتدريب و التعليم و تقييم الأداء، و الترقيات داخل الشركة)

٤- إدارة الصراع. (الباب المفتوح ، عمليات الشكوى الرسمية وكيفية التصدي لها)

٥- الاتصالات. (المقابلات المباشـرة ، اللقـاءات الجماعيـة ، النـشرات ، الاجتماعات التي تتم بين واحد ومجموعة أفراد أو واحد ومجموعات)

٦- الرعاية والعناية الصحية. (المراكز الطبية- مراكز العناية بالأسنان- مركز برامج الصحة- برامج الترفيه- البرامج الاستشارية)

٧- الأمن الوظيفي. (لا خطط لتسريح العمال الذين يعملون بنظام الوقت الكامل - برامج تقاعد العاملين)

٨- البيئة الآمنة. (لجان الأمان- برامج الأمان الخاصة بفرق الطوارىء)

٩- التعويض العادل. (الأجور التنافسية والمزايا).

خطوات تنظيم برامج جودة حياة العمل :

١- بيان أسباب ومبررات الحاجة إلى برامج جودة حياة العمل.

٢- تحديد أهداف برامج جودة حياة العمل بشكل يعتمد على المشاركة.

٣- تحديد الأدوار والمسئوليات في برامج جودة حياة العمل لجميع الأطراف.

٤- التخطيط لتنفيذ برامج جودة حياة العمل.

٥- تدريب الأطراف المشتركة فى برنامج جودة حياة العمل.

٦- تصميم نظام لجمع البيانات والمعلومات وقياس الأداء.

٧- إمداد الأطراف بالمعلومات اللازمة.

٨- تجربة برنامج جودة حياة العمل قبل التطبيق بشكل كامل.

٩- تطبيق البرنامج بشكل كامل وتقييم النتائج بشكل موضوعي.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لضمان نجاح برامج جودة حياة العمل :

١- تأييد الإدارة العليا وتدعيمها لبرامج جودة حياة العمل.

٢- منح العاملين الفرصة للمساهمة فى وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

٣- تشجيع العاملين على المشاركة فى حل المشكلات.

٤- تدعيم عملية المشاركة فى المعلومات.

٥- التغذية المرتدة النشطة والفعالة بشكل مستمر.

٦- تقوية العلاقات والتأكيد على فرق العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية.

٧- الشعور بأهمية الوظيفة وقيمتها التنظيمية.

٨- الإحساس بالأمان الوظيفي.

المراجـــع

أولا : المراجع العربية :

١- إبراهيم حمد العبود ، عبد الرحمن محمد الــسعيد ومنــصور عبــد العزيــز المعشوق ، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكوميــة بالمملكــة العربيــة السعودية ، الأسس ، المشكلات والحلول ، معهد الإدارة العامــة، الريــاض ، ١٤١٣هــ ، ١٩٩٣م .

٢- إبراهيم على الجندي ، التلوث يخنق الجميع والأمن الصناعي يقيهم (القاهرة : مكتبة الأنجلو ، بدون سنة نشر) .

٣- أحمد القاضي ، دليل السلامة والأمن الصناعي ، بدون ناشر ، ١٩٩٧.

٤- أحمد صقر عاشور ، إدارة القــوى العاملــة (الإســكندرية – دار المعرفــة الجامعية، ١٩٨٤).

٥- أحمد عزت راجح ، علم النفس الصناعي ، الطبعة الثانية (القــاهرة : الــدار القومية للطباعة والنشر ، ١٩٦٥) .

٦- أحمــــد ماهــــــر ، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية : مركــز التنميــة الإدارية ، ١٩٩٤).

٧- ـــــــــــــــ ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : مركــز التنميــة الإدارية بجامعة الإسكندرية ، ١٩٩٦)

٨- ـــــــــــــــ ، دليلك إلــى تخطــيط وتطــوير المــستقبل الــوظيفي (الإسكندرية : الدار الجامعية ، ١٩٩٥) .

٩- رستم لطفي كمال ، كلكم مسئول عن الأمن والسلامة ، جمعية إدارة الأعمــال العربية ، دار نافع للطباعة والنشر ، بدون سنة نشر.

١٠- رفاعي محمد رفاعي ، عبد الحميد المغربي ، صفاء الشربينى ، إدارة الموارد البشرية (المنصورة : مكتبة الجلاء ، ١٩٩٩) .

١١- السيد حنفي عوض ، علم اجتماع العمل الصناعي ، القاهرة : مكتبة وهبــه ، ١٩٨٨).

١٢- صفاء أحمد الشربيني ، برامج الرعاية الاجتماعية للعاملين كمجال للمــسئولية الاجتماعية للمنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعــة المنصورة ، ١٩٨٤).

١٣- عادل حــسن ، العلاقــات الإنــسانية وإدارة الأفــراد ، (الإســكندرية : دار الجماعات المصرية ، ١٩٨٠).

١٤- عبد الباسط محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي ، بدون ناشر ، ١٩٧٢.

١٥- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " حتمية التوجه الاستراتيجي لتحقيق الكفاءة في تنمية الموارد البشرية " المؤتمر العلمي السنوي الخــامس عــشر ، التنميــة البشرية في الوطن العربي ، كلية التجارة – جامعة المنصورة ، ١٩٩٩ .

١٦- ________________ ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القــرن الحادي والعشرين (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ١٩٩٩).

١٧- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد (الإســكندرية : المكتــب العربي الحديث ، ١٩٩٣) .

١٨- عبد الله بازرعة ، الخدمات في مجال الإنتاج – أسلوب محفز للعمل وزيــادة الإنتاج مجلة الخدمة الاجتماعية ، العدد ٣١.

١٩- علي أحمد علي ، "النقابات وأثرها الموجب والسالب على العلاقات الإنــسانية" (إدارة الأعمال – مجلة تصدرها جمعية إدارة الأعمال العربية السنة السابعة ، العدد ٢٨ ، يونيه ١٩٨٣.

٢٠- علــــى السلمــــــي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (القاهرة : مكتبــة غريب ، ١٩٨٥).

٢١- ______________ ، تخطيط الموارد البشرية (جــدة : الغرفــة التجاريــة الصناعية ، ١٩٩١).

٢٢- على عبد الوهاب ، العنصر الإنساني فى إدارة الإنتاج (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤).
٢٣- عماد الدين حسن ، مهارات العمل النقابي ، بدون ناشر ، ١٩٩٧.
٢٤- ماهر عليش ، العلاقات الإنسانية في الصناعة ، الطبعة الثانية ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٠م)
٢٥- محمد توفيق أبو قورة : الأمن الصناعي لعناصر الإنتاج ، وزارة الصناعة والبترول والثروة المعدنية ، مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني ، القاهرة ، ١٩٨٥ .
٢٦- محمد خالد ، قضايا عمالية ، (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٢).
٢٧- محمد عبد الفتاح منجى ، محمد كمال مصطفى ، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق (القاهرة : غير مبين الناشر ، ١٩٨٨).
٢٨- محمد عثمان حميد ، حمدي مصطفى المعاز ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٦)
٢٩- محمد فائق عبد الحميد ، الرعاية الاجتماعية في المجتمع الاشتراكي ، (القاهرة ، دار النهضة العربية ، بدون نشر).
٣٠- محمد نجيب صبري محمود ، انعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية ، من البحوث المرجعية المنشورة ٩٩/٢٠٠٠ بالمؤتمر العلمي السنوي الثالث ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، القاهرة ٨ – ٩ فبراير ٢٠٠١ .
٣١- محمود أحمد الخطيب ، العولمة وإدارة الموارد البشرية ، الدلالات الضمنية للمنظمات المصرية ، البحوث المنشورة ، بالمؤتمر العلمي السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، المجلد الأول، القاهرة ٦ – ٧ أبريل ٢٠٠١ .
٣٢- مدني عبد القادر علاقى ، إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد (جدة : مكتبة دار زهران ، ١٤١٤هـ – ١٩٩٣م)

٣٣- معالي فهمي حيدر ، العولمة وتأثيرها على الموارد البشرية ، من البحوث المرجعية المنشورة ١٩٩٩ ، بالمؤتمر العلمي السنوي الأول ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، القاهرة ٢٩ – ٣٠ أبريل ١٩٩٩.

٣٤- موسوعة الأمن الصناعي للدول العربية – الجزء الأول ، الدار العربية للموسوعات ، الطبعة الأولي ، ١٩٧١.

٣٥- ميشيل معوض غطاس ، المؤسسة المصرية العامة للأدوية ، "الإجهاد وأثره على الحوادث" بدون ناشر.

٣٦- وفيه أحمد الهنداوي ، أهمية الأمن الصناعي وأثاره الاقتصادية والاجتماعية على مستوى المشروع والمستوى القومي ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض : العدد ٨٢ سنة ١٩٩٤.

ثانيا المراجع الأجنبية :

1- A. L. Nichols & R. Zeck Hauser , Hauser , "Government Comes to the work place , An Assessment of OSHA" , the public Interest fall 1987 , P.39.

2- Beach , Dale , Personnel : The Management of People at Work (New York : Macmillan publishing Co., Inc., 1985).

3- Bo Hedberg et al.,Virtual Organizations and Beyond(New York: John Wiley & Sons, 1997).

4- Dale H. Besterfield et al., Total Quality Management(2nd, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1999).

5- Dale S. Beach , Personnel , The management of people at work , (N : Y : Cellier. Mac Graw Hill Book company , 1970)

6- Dessler , Gary , Personnel Management (N.J. Englewood cliffs prentice-Hall , Inc., 1988).

7- Fisher , Cynthia D. , Schoenfeldt , Lyle F. & Show James B. , Human Recourse Management (3rd ed. , New Jersey: Houghton Mifflin Company 1996)

8- Fred Foulkes & E. Robert Livernash, Human Resources Management : Cases and text (Englwoodcliffs : Prentice Hall Inc. 1989.

9- George Mlkorich & John Boudre Human Resource Management Home wood. II. : Richard In wn , Inc., 1991)

10- Ghruden, Herbert J. & Sherman, Jr., Arthur W., Managing Human Resources , (Ohio : South – Western publishing Co., 1984)

11- Gilmer B.V., H. , Industrial psychology 2d., (New York : Mc Graw – Hill Book company., 1966), P 324.

12- Hall , Dauglas T. & Goodale , James G. , Human Resource Management (Illinois: Scott, foresman and company,1986).

13- Har mmer , T. H., Berman , M., "The Role of nine economic factors in faculty union Noting" of Applied psychology, 1981)

14- Heinrich H. W., Industrial accident prevention 4 ed., (New York : Mc Graw Hill Book company , Inc., 1959), PP 15 – 16

15- Johns , Gary , Organizational Behavior (New York : Harper Collins publishers Inc. , 1992).

16- L. S. Bacow : Bargening for Job safety and health ,the Massachusetts institute of technology , 1980 , P. 50.

17- Lawrence S. Kleiman , Human Resource Management. A tool for competitive Advantage , New York west publishing Company, 1979.

18- Lawrence S. Pryor, " Benchmarking : A Self Improvement Strategy ", The Journal of Business Strategy, November-Deceember,1989).
19- Mealiea , Faird W. & Latham ‘ Gary p. , Skills for Managerial Success (Chicago : Richard D.Trwin , 1996)
20- Noe , Raymond A. , and others , Human Resource Management Joining a Competitive Advantage (2nd , ed., Chicago : Richard D. Irwin)
21- S. M. Nealy & J. G. Coodale , "Determining worker preferences Among Employee Benefits and pay" , Journal of Applied Psychology , 1967.
22- Slieiman , Lawrence S. , Human Resource Management : A Tool for Competitive Advantage (New York : West publishing Company , 1997) .
23- Thomas H. Dowenport & Keri Pearlson, Two Cheers for the Virtual office " Sloan Management Review, Summer,1998.
24- Werther , willion B. Jr., & Davis , Keith , Human Resources and Personnel Management (5th ed. , New York :McGraw-Hill Inc., 1996)
25- William B. Werther , Jr. Ph. D. keith Davis Ph. D. Human Resources and Personnel Management (N. Y. : Mc Graw. Hill , Inc., 1996)
26- William. B. Werther , Human Resources and Personnel Management , (New York : Mc Grow Hill , Inc. 1996)
27- Zweig , Mark , Human Resources Management : The Complete Guide Book for Design Firms (New York : John Wiley & Sons , Ins. , 1991)

الفهـــرس

عن المؤلف :

- يعمل عضوا بهيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة
- يقوم بتدريس مقررات إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية ونظم المعلومات الإدارية .
- قام بالتدريس في كثير من الجامعات والمعاهد العليا المصرية والعربية .
- شارك في العديد من المؤتمرات والندوات العلمية بمصر والدول العربية .
- شارك في تصميم وتنفيذ العديد من الاستشارات والبرامج التدريبية في مجال تنمية الموارد البشرية، والمهارات الإدارية ، وبناء التوجهات الإستراتيجية ، والمجالات البيعية والتسويقية.
- من أهم مؤلفاته : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، والأصول العلمية لإدارة الأعمال ، وإدارة الموارد البشرية ، ونظم المعلومات الإدارية ، والسلوك التنظيمي ، والإدارة الإستراتيجية للبنوك الإسلامية .

عن الكتاب :

- يدور الكتاب الذي بين يديك (إدارة الموارد البشرية – الجزء الأول) حول الإدارة الفعالة للأشخاص الذين يمثلون الثروة الحقيقية للمنظمات المعاصرة ، حتى يمكنهم تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها من ناحية ويحققون ما يصبون إليه هم من ناحية أخرى ، ويتناول الكتاب بصفة رئيسية ماهية إدارة الموارد البشرية ووظائفها والتحديات التي تواجهها ، وكيفية قيام المنظمة بتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية ، وكيفية تحليل وظائفها ، وكيفية إتمامها لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين ، هذا إلى جانب الدراسة التحليلية للمسار الوظيفي للعاملين بالمنظمة ، والتعرض للاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية في ضوء توجهات القرن الحادي والعشرين
- إن هذا الكتاب ليعد دليلا عمليا وعصريا لكيفية الاستخدام الفعال للموارد البشرية وذلك في ضوء ما يواجه المدير المعاصر من تحديات وتهديدات ، حيث سيمكن القارىء - سواء كان طالبا أو ممارسا – من الفهم الدقيق للدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة الفعالة .

رقم الإيداع بدار الكتب

٢٠٠٠ /١٦٢٩